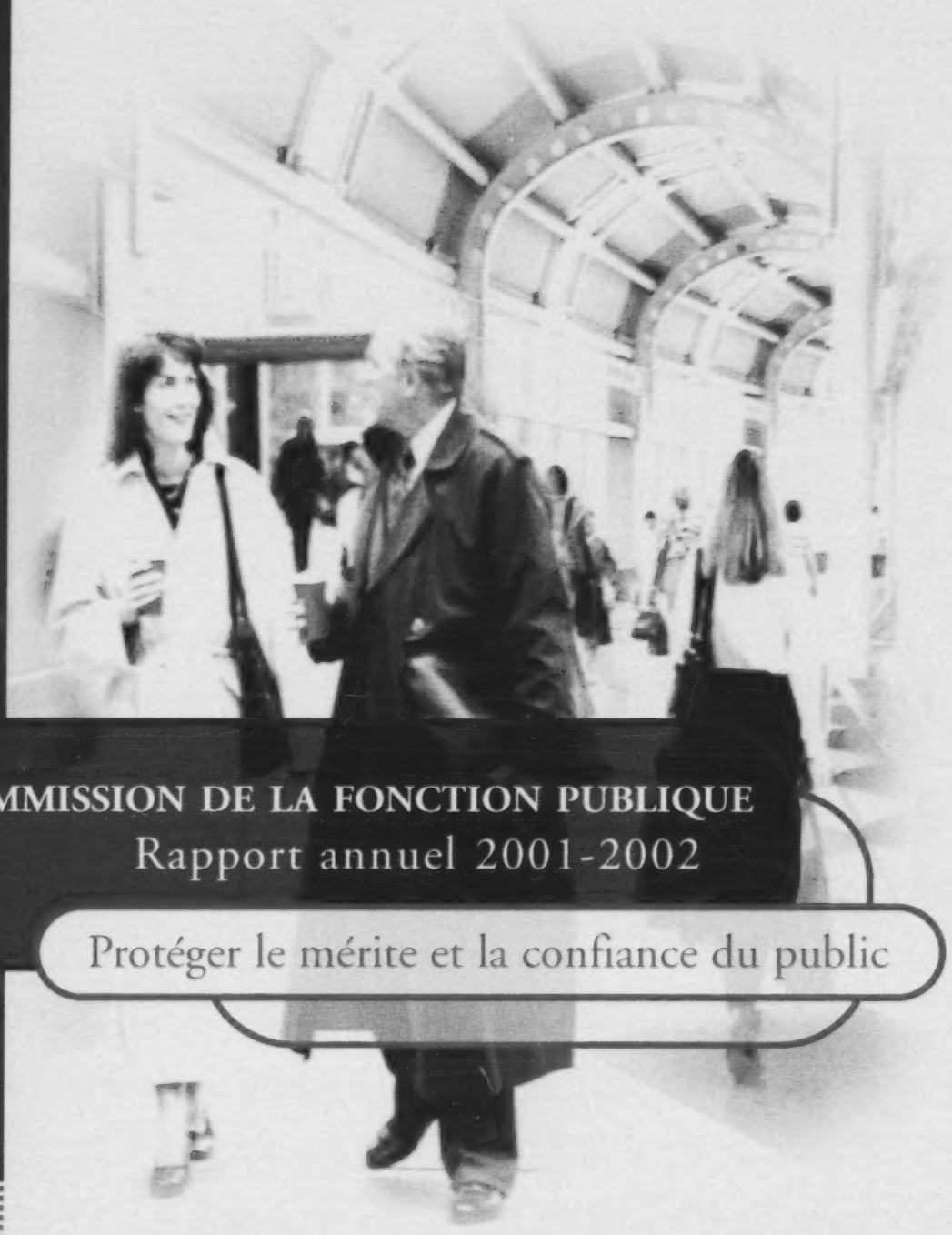
Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada



COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Rapport annuel 2001-2002

Protéger le mérite et la confiance du public

Canada

La Commission vous invite à lui faire part de vos commentaires au sujet de son rapport annuel.

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Administration centrale – Région de la capitale nationale
(613) 992-9562

Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve dans le site Web de la CFP à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2002

N° de catalogue SCI-2002

ISBN 0-662-66583-X

L'honorable Sheila Copps, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2001-2002.

Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

Michelle Chartrand

La commissaire,
Michelle Chartrand

Scott Serson

Le président,
Scott Serson

Nurjehan Mawani

La commissaire,
Nurjehan Mawani

Mission de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP)

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

> De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentative de la population canadienne qu'elle sert.

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

Vision de la CFP

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

Résultats stratégiques visés par la CFP

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, les résultats stratégiques actuellement visés par la CFP consistent à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, dont la nomination des membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité d'accès et de transparence;
- un système de dotation fondée sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, dont se chargent les gestionnaires de la fonction publique;
- une fonction publique qui accroît ses compétences grâce au perfectionnement et à l'apprentissage continu.

Nota : La formulation de ce qui précède a été adoptée par la Commission le 17 juin 2002 et constitue une modification du libellé des autres rapports officiels publiés.

Table des matières

Message du président et des commissaires 6

Chapitre 1 : ***Introduction*** 8

Chapitre 2 : ***Protection du mérite et de la confiance du public*** 10

2.1 Modernisation de la gestion des ressources humaines 10

2.2 Principes de modernisation 11

2.3 Protection du mérite 12

2.3.1 Améliorations récentes 14

2.3.2 Maintenir ce qui va bien 15

2.4 Au-delà de la législation 16

2.4.1 Orientation des gestionnaires 16

2.4.2 Responsabilisation des gestionnaires 17

2.4.3 Planification des ressources humaines 18

2.4.4 Établissement de la capacité de la collectivité des ressources humaines 18

2.4.5 Mise en oeuvre des RH électroniques 19

2.5 Un rôle crucial pour le Parlement 19

Chapitre 3 : ***Surveillance du mérite*** 20

3.1 S'inspirer du succès obtenu 21

3.2 Mesures correctives 22

3.3 Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique 22

3.4 Agence des douanes et du revenu du Canada 23

3.5 Progrès quant à la mise en œuvre des nouveaux outils de surveillance 23

Chapitre 4 : ***Évaluation de la santé du système du mérite*** 25

4.1 Valeur liée aux résultats : la compétence 26

4.1.1 Stratégies en matière de ressources humaines 26

4.1.2 Profils de compétences 27

4.1.3 Formation et appui 27

4.1.4 Renouvellement du personnel pour l'avenir 28

4.1.5 Perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires 29

4.2 Valeur liée aux résultats : l'impartialité 30
4.2.1 Attestation de l'administrateur général ou chef d'organisme 30
4.2.2 Rappel annuel aux membres du personnel 31
4.2.3 Lettres d'offre 31
4.2.4 Activités propres aux ministères 31

4.3 Valeur liée aux résultats : la représentativité 33
4.3.1 Données démographiques sur l'équité en matière d'emploi 33
4.3.2 Plans d'équité en matière d'emploi 34
4.3.3 Initiatives propres aux ministères 35
4.3.4 Surveillance 35

4.4 Valeur liée aux processus : l'égalité d'accès 37
4.4.1 Surveillance des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires 37
4.4.2 Meilleur accès aux emplois dans la fonction publique 39
4.4.3 Évaluation des obstacles à l'avancement professionnel 39

4.5 Valeur liée aux processus : la justice 40
4.5.1 Satisfaction du personnel 40
4.5.2 Recours 40
4.5.3 Surveillance 41

4.6 Valeur liée aux processus : la transparence 41
4.6.1 Participation des syndicats 42
4.6.2 Communication 42
4.6.3 Initiatives propres aux ministères 42
4.6.4 Surveillance 42

4.7 Principes de gestion et de prestation de services : la souplesse et la capacité financière ou efficience 44
4.7.1 Modifications au Règlement 44
4.7.2 Répertoires de préqualification 45
4.7.3 Examens électroniques 45
4.7.4 Recours 45
4.7.5 Nominations externes sans concours 46
4.7.6 Étudiants et étudiantes 46
4.7.7 Renouvellement des gestionnaires 47
4.7.8 Modifications apportées aux normes de sélection et d'évaluation 47
4.7.9 Nouveaux chapitres du Guide à l'intention des gestionnaires 47
4.7.10 Rapidité de dotation 47

4.8 Évaluation globale des valeurs et des principes 49

CHAPITRE 5 : ***Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats*** 51

5.1 TOUR D'HORIZON DES PRINCIPAUX ENJEUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LE SYSTÈME DE DOTATION 51

5.2 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES 51

5.2.1 Problème de l'embauche à court terme 51

5.2.2 Entraves à la planification des ressources humaines 52

5.2.3 Renouvellement et évolution des réalités démographiques 52

5.3 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE 53

5.3.1 Recrutement électronique et compétitivité 55

5.3.2 Activités de recrutement électronique 55

5.3.3 Défis 57

5.4 CAPACITÉ EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES 57

5.4.1 Le défi 57

5.4.2 Le renforcement de la collectivité des ressources humaines 58

5.4.3 Formation adaptée 59

CHAPITRE 6 : ***Conclusion*** 60

ANNEXES 61

A. RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES 62

B. POUVOIR DÉLÉGUÉ 70

C. DÉCRETS D'EXEMPTION 73

D. EXEMPTIONS PARTICULIÈRES 76

E. DEMANDES DE CONGÉ EN VERTU DU PARAGRAPHE 33(3) DE LA *LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE* 78

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE 79

Les commissaires Michelle Chartrand et Nurjehan Mawani et moi-même avons le plaisir de présenter le Rapport annuel de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2001-2002. Réitérant l'expérience de l'an dernier, ce rapport contient une évaluation de la santé globale du système de dotation fondée sur les valeurs et précise les défis qui ont une incidence sur ce système. En fait, le rapport vise à présenter un portrait global de ce qui a fonctionné et a moins bien fonctionné dans le système de dotation fédéral au cours de la dernière année.

RESPONSABILISATION

Au cours de la dernière année, parallèlement à nos efforts soutenus pour améliorer la surveillance du mérite, les ministères ont également renforcé leur propre responsabilisation à l'égard des pouvoirs de dotation délégués. En 2001-2002, 39 ministères, représentant 81,4 p. 100 de l'effectif de la fonction publique, ont présenté un rapport de responsabilisation en dotation, comparativement à seulement 10 ministères en 2000-2001. La qualité des rapports ministériels a été grandement améliorée. On a également noté une plus grande compréhension et prise en charge du système de dotation par les ministères. Par conséquent, le rapport annuel de cette année brosse un tableau plus complet que celui de l'an dernier.

Bien que nous conservions le pouvoir de prendre des mesures correctives le cas échéant, nos activités de surveillance du mérite comportent un processus d'apprentissage continu selon lequel les ministères s'inspirent des pratiques exemplaires — une approche qui se reflète dans la partie du rapport consacrée aux pratiques exemplaires des ministères. En effet, ces pratiques révèlent de quelle façon les ministères s'efforcent d'atteindre les objectifs de compétence, d'impartialité et de représentativité tout en respectant les valeurs liées aux processus que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence dans les nominations. L'établissement d'une capacité de planification des ressources humaines, la prestation d'une formation sur la dotation fondée sur les valeurs et la mise en œuvre d'un plan d'action d'équité en emploi, voilà autant d'initiatives ministérielles qui permettent de recueillir des renseignements valables nécessaires à l'amélioration du système de dotation.

Notre examen des valeurs de dotation mentionnées ci-dessus ainsi que des principes de gestion et de la prestation de service que sont la souplesse et la capacité financière ou l'efficience révèle que, dans l'ensemble, le système de dotation est toujours en santé. Ainsi que nous l'avons signalé dans le rapport de l'an dernier, des personnes compétentes sont nommées à la fonction publique et, globalement, ces nominations sont exemptes de toute influence partisane. Toutefois, la Commission continue de relever certains aspects à améliorer. Comme nous l'avons mentionné dans le rapport de l'an dernier, il faudra déployer plus d'efforts en ce qui a trait aux valeurs de représentativité, d'égalité d'accès, de justice et de transparence ainsi qu'aux principes de souplesse et de capacité financière ou d'efficience. La Commission s'inquiète également d'un certain nombre de pratiques susceptibles d'avoir une incidence négative sur certaines valeurs, notamment les nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique et le recours à la dotation pour une période temporaire. Cette situation étant signalée, les ministères devront faire état de leurs activités au regard de ces pratiques dans le rapport de l'an prochain.

MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Commission envisage également la modernisation de la gestion des ressources humaines qui doit prendre effet un peu plus tard au cours de l'année. Comme ce message est rédigé à la fin du printemps, la structure et la présentation du nouveau cadre de gestion des ressources humaines ne sont pas encore arrêtées. En fait, nous serons en mesure de présenter nos points de vue plus précis sur le cadre renouvelé au fur et à mesure que nous disposerons d'information complémentaire.

Entre-temps, nous continuerons de nous laisser guider par certains grands principes pour suivre l'évolution du contexte de gestion des ressources humaines. Ainsi :

- Le mérite doit demeurer le principe fondamental de toutes les activités de recrutement et de promotion afin d'assurer une fonction publique hautement compétente, professionnelle et représentative, capable de servir les Canadiens et Canadiennes dans le contexte de la nouvelle économie.
- Une surveillance indépendante de la dotation est essentielle pour préserver l'intégrité du mérite et la crédibilité de la fonction publique.
- Un système de gestion des ressources humaines qui simplifie l'approche actuelle axée sur les règles tout en soulignant l'importance des valeurs sur lesquelles la dotation est fondée constitue l'essence même d'un système de dotation modernisé et rationalisé. Les gestionnaires doivent pouvoir compter sur une telle approche simplifiée ainsi que sur des pouvoirs et une responsabilisation accrus afin de s'adapter à l'évolution des contextes opérationnels et aux besoins de la clientèle.
- Les langues officielles et l'équité en emploi doivent demeurer des principes clés de tout nouveau cadre de gestion des ressources humaines. En fait, la fonction publique fédérale a deux objectifs importants : servir les Canadiens et Canadiennes dans la langue officielle de leur choix et se doter d'un effectif représentatif de la société qu'elle sert.

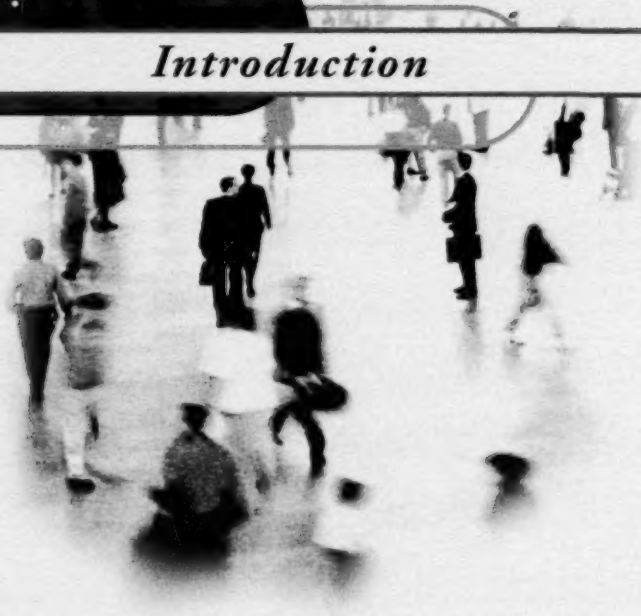
En outre, nous croyons que, bien qu'un changement législatif soit nécessaire, il ne suffira pas à créer un système de gestion des ressources humaines capable de répondre aux futures attentes à l'égard de la fonction publique. Il est donc tout aussi important de s'engager à faire les investissements nécessaires à la modernisation. Par exemple, si les gestionnaires bénéficient d'une formation et d'une orientation concernant la dotation fondée sur les valeurs, ils doivent également être tenus responsables de sa mise en application. Les mesures de dotation doivent s'appuyer sur une planification efficace des ressources humaines dans les ministères et dans l'ensemble de la fonction publique. Reconstruire la capacité de la collectivité des ressources humaines — considérablement réduite dans les années 1990 — est tout aussi essentiel à la modernisation que l'investissement dans les nouvelles technologies. Enfin, tout comme on nous a rappelé la nécessité de la probité dans le domaine de la gestion des finances, nous devons demeurer vigilants pour assurer la même probité dans notre gestion des ressources humaines.

Nous avions signalé, dans notre message de l'an dernier, notre désir de discuter de façon plus approfondie des questions portant sur la modernisation de la gestion des ressources humaines avec les membres du Parlement, et nous avions invité ces derniers à y réfléchir. Mes collègues commissaires et moi-même avons été particulièrement heureux d'établir un lien plus étroit avec bon nombre de parlementaires au cours de la dernière année. Alors que nous avons pris des mesures pour entretenir un dialogue avec eux dans le cadre de présentations devant les comités, de séances d'information techniques et de rencontres personnelles, les membres du Parlement en ont profité pour porter à notre attention certaines questions d'intérêt public liées au système de dotation. Ils ont entre autres soulevé des questions d'égalité d'accès, d'embauche à court terme, de rapidité de la dotation, d'équité en emploi ainsi que d'exigences linguistiques pour les emplois dans la fonction publique.

Un tel dialogue est essentiel à l'établissement d'une compréhension commune de l'expression « protection du mérite et de la confiance du public » dans un contexte de gestion des ressources humaines en évolution. Ce dialogue revêt une grande importance pour la Commission puisqu'il l'aide à s'acquitter de ses responsabilités devant le Parlement. Voilà pourquoi nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre cette importante discussion au cours des mois à venir.

CHAPITRE 1 :

Introduction



Dans son *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission présente pour la deuxième fois une évaluation de la santé globale du système de dotation[1] dans l'ensemble de la fonction publique en se fondant sur les valeurs qui définissent le mérite : compétence, impartialité et représentativité (valeurs liées aux résultats) et égalité d'accès, justice et transparence (valeurs liées aux processus).

La Commission a eu recours à toute une gamme de sources, tant de la CFP que de l'extérieur, pour présenter au Parlement et à la population canadienne un portrait global de l'état actuel du système de dotation, à savoir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien. Pour y parvenir, le présent *Rapport annuel 2001-2002* a été divisé en quatre chapitres :

Protection du mérite et de la confiance du public
Ce chapitre traite de plusieurs enjeux essentiels qui, du point de vue de la Commission, limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Elle énonce également les défis de la modernisation et les mesures que nous croyons nécessaires, indépendamment de la législation qui régira la gestion des ressources humaines dans la fonction publique à l'avenir.

Surveillance du mérite
Le rôle de la Commission en matière de surveillance est discuté en détail dans ce chapitre. On y décrit les principales composantes du cadre de responsabilisation présenté dans notre *Rapport annuel 1999-2000* et fondé principalement sur le modèle de la fonction moderne de contrôleur. On y souligne également que, malgré les progrès réalisés, les ministères et les organismes poursuivent leur apprentissage et leur adaptation concernant l'élaboration des rapports fondés sur les valeurs.

Évaluation de la santé du système du mérite
Il s'agit de la deuxième évaluation de la santé globale du système de dotation réalisée par la Commission du point de vue des trois valeurs liées aux résultats, des trois valeurs liées aux processus et des principes de gestion et de prestation de services, éléments

[1] Le *Rapport annuel 2001-2002* de la CFP met l'accent sur la santé globale du système de dotation dans l'ensemble de la fonction publique. On trouve dans le *Rapport ministériel sur le rendement 2001-2002* des renseignements plus détaillés sur les résultats obtenus par la CFP au cours de cet exercice financier.

constitutifs du cadre proprement dit. Comme pour l'exercice financier précédent, l'évaluation de la Commission conclut par un énoncé succinct sur la santé de la valeur ou du principe abordés.

Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats

Le chapitre 5 porte sur des questions soulevées dans le *Rapport annuel 2000-2001* et que la Commission estime cruciales pour le succès d'un système de dotation. On y trouve une réflexion approfondie sur les progrès accomplis et les défis qui restent à relever en ce qui a trait à la planification des ressources humaines, au recrutement électronique et à la capacité en matière de ressources humaines, ainsi que des recommandations pour remédier aux lacunes.

Comme au cours des années précédentes, les annexes fournissent de l'information sur les activités d'embauche et de dotation, les enquêtes, les appels, les mutations, les pouvoirs délégués aux ministères et aux organismes, les décrets d'exemption, les exemptions particulières et les demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La Commission a eu recours à toute une gamme de sources...pour présenter au Parlement et à la population canadienne un portrait global de l'état actuel du système de dotation, à savoir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien.

CHAPITRE 2 :

Protection du mérite et de la confiance du public

2.1 MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En avril 2001, le Premier ministre a annoncé la création d'un Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Cette annonce faisait suite à l'engagement de procéder à une réforme de la fonction publique du Canada mentionné dans le discours du Trône de janvier 2001.

La Commission appuie cette initiative. Il s'agit d'une occasion de modifier plusieurs éléments cruciaux qui, à notre avis, limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Ainsi, la Commission :

- souhaite que des changements soient apportés à la législation régissant la dotation de façon à soulager les gestionnaires du poids des nombreuses règles inhérentes à la législation existante et à la jurisprudence qui en découle;
- souhaite une définition claire et précise du terme « mérite » tel qu'il s'applique au processus de dotation, une définition qui permet un équilibre quant à la gamme complète des valeurs que la dotation dans la fonction publique doit refléter;
- considère la modernisation comme une occasion d'étudier, de concert avec nos partenaires du système des ressources humaines, le rôle le plus approprié que la Commission de la fonction publique devrait assumer en tenant compte de son mandat essentiel d'organisme indépendant responsable devant le Parlement de la protection du mérite en dotation et de son rôle comme fournisseur de programmes et de services en ressources humaines au gouvernement fédéral. Nous sommes disposés à revoir le rôle de la CFP au regard de la prestation de ces programmes et services de même qu'à évaluer si ceux-ci appuient directement ses responsabilités essentielles, à savoir surveiller et protéger le mérite.

La Commission estime que la modernisation des ressources humaines mènera à un système de dotation plus souple où nos efforts seront axés sur une étroite collaboration avec les gestionnaires responsables afin de garantir une protection suivie du principe du mérite. Il en résultera une fonction publique disposant de tous les atouts nécessaires pour répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui et de demain.

La grande compétence de la fonction publique, à l'heure actuelle, tient en partie à l'importance qu'elle accorde à l'application du mérite dans le processus de dotation.

2.2 Principes de modernisation

Un défi important de la modernisation de la gestion des ressources humaines consistera à conférer au nouveau système toute la souplesse et la cohérence requises pour attirer et maintenir en poste des personnes de grande qualité pour répondre aux besoins de la population canadienne de demain, tout en conservant les caractéristiques du système actuel qui ont contribué à doter le Canada d'une des meilleures fonctions publiques du monde.

La grande compétence actuelle de la fonction publique canadienne tient en partie au soin avec lequel se fait la sélection des fonctionnaires grâce au système de dotation fondée sur le mérite du gouvernement du Canada. Grâce à ce système de dotation, chaque Canadien et Canadienne peut accéder à la fonction publique et y travailler comme fonctionnaire. Les gestionnaires de la fonction publique trouvent ainsi les personnes dont ils ont besoin pour servir la population canadienne et tant le Parlement que le public peuvent constater que la fonction publique est une institution compétente et représentative de la diversité du pays.

Les fonctionnaires du Canada sont un groupe exceptionnel de Canadiens et de Canadiennes. Ils veillent à ce que l'approvisionnement en vivres du pays soit sécuritaire, ils aident les entreprises canadiennes à conclure des marchés sur la scène internationale, ils voient à ce que nos ports soient libres de glaces, ils font la promotion de notre patrimoine national et ils analysent les finances du pays. De plus, ils mettent en application des règlements sur les marchandises dangereuses, ils élaborent de nouvelles politiques pour l'ère de l'information, ils offrent des soins aux anciens combattants, ils assurent la sécurité du pays et ils s'acquittent de douzaines d'autres tâches essentielles qui contribuent à faire du Canada un des meilleurs milieux de vie dans le monde.

Compte tenu du travail important dont les fonctionnaires s'acquittent chaque jour, les Canadiens et Canadiennes sont en droit d'être assurés que les fonctionnaires ne doivent ni leur recrutement ni leur avancement à leurs liens avec le parti au pouvoir (favoritisme politique) ou uniquement à leurs relations avec la personne responsable de l'embauche (favoritisme bureaucratique), mais bien au fait qu'ils sont qualifiés pour faire le travail et visent l'excellence. C'est là le but recherché par le principe du mérite.

Toutefois, le système de dotation a évolué; il est devenu moins réceptif qu'il devrait l'être pour répondre aux besoins futurs de la population canadienne. Bien que les récents efforts déployés pour assouplir le processus de dotation dans la fonction publique aient produit des résultats intéressants, il reste encore beaucoup à faire, y compris une réforme législative. Nous croyons que, comme il l'a fait par le passé, le Parlement jouera un rôle essentiel pour établir les assises d'une fonction publique professionnelle, impartiale et représentative, capable de servir les Canadiens et les Canadiennes dans les deux langues officielles.

2.3 Protection du mérite

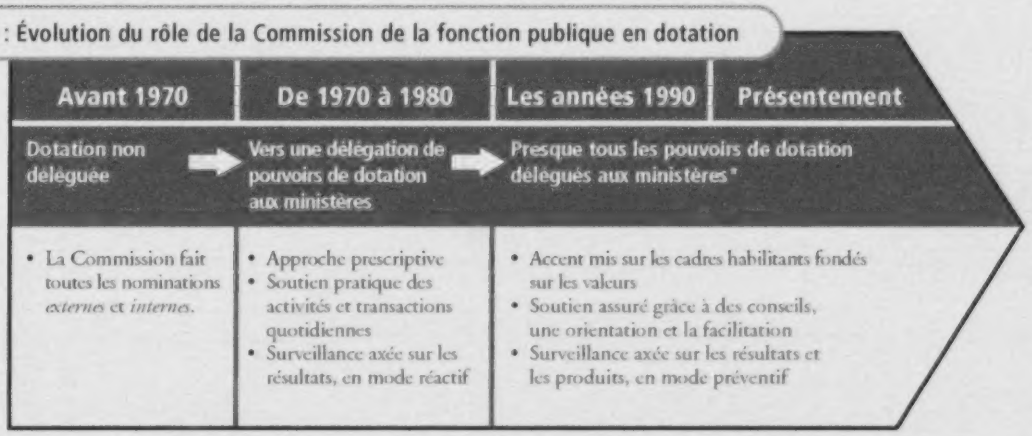
Par le passé, et ce à plusieurs occasions, le Parlement a contribué à moderniser la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral, en portant toujours une attention particulière à la nécessité de protéger le mérite. Ce concept du mérite fut tout d'abord lancé au début du XX^{e} siècle afin de régler le problème de favoritisme dans la fonction publique. En effet, le Parlement a créé la Commission du Service civil, un organisme indépendant relevant directement de ce dernier et ayant pour responsabilité de veiller à ce que l'emploi dans la fonction publique soit fondé sur le mérite. En vertu de la *Loi du service civil* de 1908, ainsi que des modifications qui y ont été apportées en 1918, on a confié à la Commission la responsabilité de toute la *dotation* — l'embauche de nouvelles personnes et la nomination des fonctionnaires à de nouveaux postes.

Au cours du siècle dernier, la Commission a redéfini son approche du mérite en réponse à la nouvelle dynamique de la société et du gouvernement, tout en demeurant près de l'essence même du principe du mérite. Il y a eu cependant un point tournant lorsqu'en 1961 le Parlement a apporté des modifications à la *Loi du service civil*. Ces modifications ont permis à la Commission de déléguer des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme dans des situations spéciales (un administrateur général ou chef d'organisme est le plus haut fonctionnaire étant chargé d'un ministère ou d'un organisme).

En plus de modifier le nom de la Commission du Service civil pour Commission de la Fonction publique, la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* de 1967 a permis à la Commission de déléguer davantage de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme. Au fil des années qui ont suivi, grâce à ces pouvoirs, les administrateurs généraux ou chefs d'organisme ont commencé à mener eux-mêmes des activités d'embauche et de promotion selon un ensemble de règles établies par la Commission — une innovation pour répondre à la demande croissante de laisser les gestionnaires gérer.

Au début des années 1980, la plupart de la dotation se faisait en vertu de pouvoirs délégués, bien que l'activité de la dotation ait été grandement uniformisée par les politiques et méthodes que la Commission prescrivait aux ministères (le terme « ministères » tel qu'il est utilisé dans le présent rapport englobe également les organismes). Par la suite, on est graduellement passé de l'élaboration de règles à la communication de cadres de travail habilitants (voir Figure A) qui mettaient l'accent sur les valeurs sous-jacentes aux règles afin de guider les gestionnaires dans la prise de décisions de dotation. Cette approche a donné aux gestionnaires une plus grande latitude pour répondre à leurs besoins de dotation grâce à des mesures adaptées aux besoins particuliers de leur ministère.

FIGURE A : Évolution du rôle de la Commission de la fonction publique en dotation



* La CFP continue de participer directement à des aspects du recrutement et de la nomination de cadres de direction.

2.3.1 Améliorations récentes

Les dernières décennies ont vu un problème prendre de l'ampleur, soit la définition du mérite. En soi, le mérite n'est pas défini dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, où il est seulement question de la nomination de « personnes qualifiées » à la suite d'une sélection fondée sur le mérite. Toutefois, au fil des ans, cette expression a été interprétée par les tribunaux de la façon suivante : « la sélection du candidat le mieux qualifié ». Cette interprétation a quelque peu entravé le processus de dotation étant donné que les gestionnaires devaient être prêts à démontrer, dans le cadre des procédures judiciaires, que tout candidat reçu ou toute candidate reçue était la meilleure personne pour le poste.

En 1993, le Parlement a modifié la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Cette législation révisée a introduit le concept de « mérite individuel », selon lequel, dans certains cas, les gestionnaires pouvaient embaucher un candidat ou une candidate qui satisfait à la norme de compétence requise pour le poste. En d'autres mots, les gestionnaires pouvaient embaucher des personnes entièrement qualifiées sans devoir faire de petites distinctions, voire des distinctions négligeables, entre les candidats et candidates pour prouver que la personne était « le candidat le mieux qualifié ». Cette approche offrait une part de la latitude requise, mais dans certains cas, les tribunaux ont prescrit la façon dont elle devait être utilisée.

L'insatisfaction quant au temps habituellement nécessaire pour mener à terme une mesure de dotation et au temps de gestion requis pour chaque mesure nous a amenés à entreprendre un *Examen consultatif de la dotation* d'envergure en 1996. Voici les recommandations de l'équipe chargée de cet examen :

- des systèmes et des processus de renouvellement du personnel fondés sur les valeurs et non plus sur les règles;
- la responsabilisation directe des administrateurs généraux ou chefs d'organisme vis-à-vis du renouvellement du personnel interne ne faisant pas partie du groupe de la direction;
- des processus de renouvellement du personnel élaborés conjointement avec les représentants et représentantes des employés et employées;
- en dernier ressort, le recours à des mesures correctives.

Les conclusions de cet examen ont guidé notre réforme de la dotation en 1997. Par cette réforme, on a accordé plus de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme, introduit de nouveaux assouplissements et élaboré des instruments de délégation et de responsabilisation sur mesure.

En fait, les réformes mises en œuvre depuis les années 1960, et plus particulièrement dans les années 1990, ont réorienté de façon fondamentale le système de dotation fédéral, transférant la responsabilité de la dotation de la Commission de la fonction publique aux ministères et organismes. Ces réformes ont également permis de préciser la responsabilité des gestionnaires et des administrateurs généraux ou chefs d'organisme quant à l'exercice des pouvoirs délégués.

Aujourd'hui, presque tous les pouvoirs d'embauche et de dotation dans la fonction publique sont délégués aux ministères; la Commission ne conserve un rôle direct que dans l'embauche initiale à la fonction publique et les nominations à des postes de cadre de direction, des secteurs particulièrement délicats.

Bien qu'ils exercent des pouvoirs délégués accrus, bon nombre de gestionnaires très occupés ne connaissent pas la nature de la latitude dont ils disposent maintenant pour mener des activités de dotation. En outre, il existe une pénurie de spécialistes en ressources humaines dans la fonction publique pour leur donner des conseils avisés. Sans ce soutien et face à l'impératif de servir la population canadienne, les gestionnaires en sont venus à recourir à des solutions à court terme comme l'embauche de personnel temporaire ou pour une période déterminée plutôt qu'au recrutement de personnes pour une durée indéterminée, afin de s'acquitter de leurs obligations à l'égard des Canadiens et Canadiennes.

Même si cette approche peut aider certains gestionnaires à court terme, elle ne s'inscrit pas dans l'intérêt à long terme de la fonction publique ou de la population canadienne. Un recours excessif à l'emploi de durée temporaire et déterminée ne fait pas intervenir la gamme complète des valeurs que les activités de dotation devraient refléter. On fait trop souvent abstraction des objectifs stratégiques publics, notamment diversifier davantage la fonction publique ou attirer les personnes qualifiées dont nous aurons besoin à l'avenir.

Entre-temps, les membres du personnel temporaire, qui ne jouissent pas de la sécurité d'un poste de durée indéterminée, sont toujours à l'affût d'autres perspectives d'emploi, ce qui contribue à réduire leur efficacité à leur poste actuel. Une telle situation ne les encourage pas à demeurer à la fonction publique et ne contribue pas à convaincre d'autres personnes de faire carrière dans la fonction publique à un moment où le gouvernement doit remplacer les nombreux fonctionnaires qui prendront bientôt leur retraite.

2.3.2 Maintenir ce qui va bien

En modernisant la fonction publique, le Parlement devra s'attaquer au défi de veiller à ce que les principes et les caractéristiques du système de ressources humaines qui nous a si bien servis dans le passé — et qui a contribué à nous doter d'une fonction publique professionnelle et impartiale — continuent de profiter aux générations actuelle et future de Canadiens et de Canadiennes.

La neutralité politique de la fonction publique, par exemple, est un élément fondamental de notre modèle de gouvernement inspiré de Westminster et un facteur important de l'excellence traditionnelle de la fonction publique canadienne. C'est en raison de cette neutralité que les diverses administrations, indépendamment de leur allégeance politique, peuvent se tourner vers la fonction publique pour obtenir des conseils objectifs et avisés sur la gamme complète d'enjeux stratégiques auxquels elles font face. En outre, cette neutralité permet de veiller à ce que tous les Canadiens et Canadiennes soient traités de façon juste et équitable dans leurs rapports avec la fonction publique, quelles que soient leurs convictions politiques.

La neutralité de la fonction publique est en grande partie fonction de la responsabilisation des administrateurs généraux ou chefs d'organisme à l'égard de la Commission qui, à son tour, rend compte directement de ses activités au Parlement. Ainsi, les administrateurs généraux ou chefs d'organisme et la Commission sont à l'abri de toute pression directe que le gouvernement en place peut exercer au regard des nominations. Dans le nouveau système, il faut donc voir à soustraire les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à toute influence partisane.

Cependant, l'influence partisane n'est qu'une des menaces éventuelles au principe du mérite dans la dotation à la fonction publique. Toute pratique qui remplace « ce qu'on connaît » par « qui on connaît » est fondamentalement injuste. Ainsi, il serait injuste que des fonctionnaires embauchent des personnes en se fondant uniquement sur leurs relations personnelles, une pratique communément appelée « favoritisme bureaucratique ». En fait, de telles pratiques peuvent entraver la capacité d'autres Canadiens et Canadiennes d'avoir un accès juste et direct aux perspectives d'emploi dans la fonction publique. Selon le système actuel, nous avons le pouvoir d'enquêter sur toute question relevant de notre compétence. Dans un système modernisé, cette capacité de contrer le favoritisme bureaucratique doit être maintenue.

Une autre menace éventuelle au mérite serait d'insister de façon excessive sur l'efficacité en dotation, au détriment des valeurs de justice, de transparence et d'égalité d'accès. Actuellement, il nous incombe d'assurer un équilibre approprié entre toutes les valeurs de la dotation. Dans un système modernisé, la Commission doit être en mesure de garantir que cet équilibre sera maintenu.

Au cœur de ces enjeux, on retrouve la nécessité de toujours pouvoir compter sur un organisme indépendant du Parlement qui œuvre à la protection du mérite en collaboration avec le gouvernement, dans son rôle d'employeur, sans être assujetti à celui-ci.

2.4 Au-delà de la législation

L'administration fédérale a fait état de son intention de régler ces questions en déposant devant le Parlement une législation visant à créer un cadre moderne (politiques, législation et institutions) pour la gestion des ressources humaines au gouvernement du Canada.

Cependant, quelles que soient les vertus de la nouvelle législation, en soi, elle ne suffira pas à régler certains des problèmes graves auxquels la gestion des ressources humaines est confrontée. Si nous voulons que les principes de modernisation soient respectés à l'avenir, il faudra prendre d'autres mesures.

2.4.1 Orientation des gestionnaires

Par exemple, à la lumière de notre expérience du contexte actuel, où les pouvoirs sont abondamment délégués, nous savons que bon nombre de gestionnaires ne connaissent pas les nombreux facteurs dont ils doivent tenir compte lorsqu'ils prennent des décisions d'embauche et de dotation.

Les vastes consultations menées par la CFP il y a quelques années ont relevé le besoin de mettre en place un cadre de prise de décisions simple pour guider les gestionnaires et leurs conseillers et conseillères dans l'exécution de leurs responsabilités liées à l'embauche de personnes. La CFP a été grandement influencée par les travaux importants menés au cours des années 1990 en vue de renouveler la fonction publique et de renforcer la gestion au gouvernement fédéral.

Afin d'aider les gestionnaires à régler ces difficultés en fonction du cadre en vigueur, et en prévision des changements législatifs à venir, la CFP a élaboré et mis en valeur une nouvelle approche de la dotation qui respecte les principes de la fonction moderne de contrôleur.

Dans son *Rapport annuel 1999-2000*, la Commission a décrit les grandes lignes de son approche de la dotation fondée sur les valeurs. Par la suite, la CFP a mis en œuvre cette approche grâce à des ententes de délégation de pouvoirs et de responsabilités de dotation conclues avec les ministères et les organismes. Un peu plus loin dans le présent rapport, nous évaluons la santé du système du mérite selon une perspective fondée sur les valeurs, en nous inspirant des rapports de responsabilisation des ministères et organismes ainsi que d'autres sources d'information.

Bien que la Commission soit convaincue que l'approche fondée sur les valeurs aidera les gestionnaires à mener une dotation efficace, cette approche ne peut être vraiment efficace que si les gestionnaires reçoivent une formation sur son utilisation et son application, et s'ils sont tenus responsables des résultats.

On doit toujours pouvoir compter sur un organisme indépendant du Parlement qui travaille à la protection du mérite.

2.4.2 Responsabilisation des gestionnaires

La modernisation du système de gestion des ressources humaines entraînera un changement fondamental dont les effets et les conséquences ne sont pas tous prévisibles. Il pourrait y avoir des problèmes sérieux au fil des ans, des problèmes qu'il pourrait être difficile et coûteux de régler après les faits.

Une approche de vérification pure de la responsabilisation n'assurerait qu'une protection limitée contre ces problèmes. Le délai entre le moment où une vérification débute et le moment où le rapport est produit, celui où les recommandations sont formulées et les solutions élaborées et mises en œuvre est en général très long. Pendant ce temps, un problème peut grossir et devenir encore plus difficile et coûteux à régler que s'il avait été cerné et résolu plus tôt, ou s'il avait été prévenu.

Cette question est particulièrement délicate puisqu'elle est liée au mérite. La longue tradition du Parlement en matière de protection du mérite montre que ce principe est trop important pour être laissé sans protection, faute de mesures de responsabilisation suffisantes dans l'avenir. Pour faire en sorte que le mérite soit protégé dans

les pratiques de dotation des ministères, la Commission, à titre d'organisme indépendant du Parlement, devrait déléguer les pouvoirs de dotation aux ministères. La Commission devrait assurer une orientation générale grâce à des cadres de travail non prescriptifs susceptibles d'aider les ministères à exercer leurs pouvoirs, le tout, assorti d'une formation sur le mérite de premier plan. Si nous constatons que des pratiques de dotation d'un ministère échouent de façon constante et systématique à protéger le mérite, nous pourrons alors imposer des mesures correctives pour veiller à ce que les problèmes ne se reproduisent plus.

2.4.3 Planification des ressources humaines

Sous réserve d'une formation et d'une orientation appropriées, les gestionnaires devraient pouvoir répondre à leurs besoins de dotation particuliers. Si leurs mesures de dotation ne s'appuient pas sur une planification efficace des ressources humaines au ministère et dans l'ensemble de la fonction publique, alors les besoins généraux du gouvernement en matière de ressources humaines pourraient ne pas être satisfaits.

Par exemple, si les gestionnaires embauchent uniquement pour répondre à leurs besoins opérationnels d'aujourd'hui, est-ce que la fonction publique disposera de suffisamment de personnes possédant la bonne combinaison de compétences pour répondre à la demande de demain? Si les gestionnaires établissent séparément leurs régimes d'emploi sans connaître l'évolution des pratiques liées au marché du travail, est-ce que le gouvernement sera toujours à la hauteur de sa réputation d'employeur de choix?

Pour régler ces questions, le gouvernement doit :

- mener des recherches afin de déterminer ses propres besoins en effectif dans le contexte du marché du travail en général;
- planifier de façon stratégique, tant au niveau du gouvernement que des ministères, afin de répondre à ces besoins;
- inciter les gestionnaires à intégrer cette planification à leurs mesures d'embauche individuelles.

2.4.4 Établissement de la capacité de la collectivité des ressources humaines

La collectivité des ressources humaines dans la fonction publique doit être une source de soutien importante pour les gestionnaires afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités d'embauche élargies et à comprendre les objectifs plus généraux du gouvernement en matière de ressources humaines.

Cependant, au milieu des années 1990, la collectivité des ressources humaines a diminué alors qu'il y avait très peu de recrutement au gouvernement. Depuis, il y a toujours eu sous-dotation des postes et surcharge de travail. Les pressions associées à la charge de travail ont été accentuées par d'autres facteurs, notamment le peu de progrès réalisé quant à la professionnalisation de la collectivité, une formation et un perfectionnement insuffisants de même qu'un leadership inégal visant la collectivité dans l'ensemble de la fonction publique.

Ainsi, les gestionnaires déjà fort occupés, qui doivent assumer davantage de responsabilités en gestion des ressources humaines, se tournent vers leur personnel des ressources humaines pour obtenir aide et conseils. Restaurer cette capacité sera un facteur essentiel du succès de la modernisation des ressources humaines. Toutefois, ce ne sera pas tâche facile, et la planification de ce travail devrait figurer parmi les priorités du plan d'action du gouvernement pour la période post-législation.

2.4.5 Mise en œuvre des RH électroniques

Le site Web de la CFP *emplois.gc.ca* a récolté des éloges sur la scène internationale en raison de l'utilisation de la technologie pour répondre aux besoins de la population canadienne. Toutefois, le gouvernement peut et doit aller plus loin sur la voie de l'utilisation de la technologie électronique dans le domaine des ressources humaines — les RH électroniques.

Comme de plus en plus de Canadiens et Canadiennes ont accès à Internet, le nombre de candidatures en direct pour des postes au gouvernement fédéral ne cessera d'augmenter. C'est pourquoi le gouvernement devra mettre au point des méthodes de traitement rapide et efficace de toutes ces demandes afin de trouver les candidates et candidats compétents, particulièrement pour certains types d'emplois qui attirent un grand nombre de personnes. La technologie permettra d'automatiser le processus de présélection afin que les gestionnaires puissent présenter rapidement des offres d'emploi aux personnes jugées qualifiées.

Comme la concurrence avec le secteur privé pour obtenir des travailleurs du savoir spécialisé augmente, ces innovations seront essentielles si le gouvernement veut atteindre ses objectifs de recrutement.

2.5 Un rôle crucial pour le Parlement

Vue de l'extérieur, la modernisation de la gestion des ressources humaines au gouvernement est souvent considérée d'intérêt et d'importance limités pour l'ensemble de la population canadienne. Toutefois, les fonctionnaires jouent un rôle essentiel dans de nombreux aspects de la vie des citoyens et citoyennes du Canada. C'est pourquoi le gouvernement canadien doit disposer d'un cadre de travail moderne et souple lui permettant de recruter et de maintenir en poste des fonctionnaires hors pair capables de faire ce qu'il faut pour protéger la place du Canada sur la scène mondiale.

Le Parlement aura sous peu l'occasion de mettre en place un tel cadre de travail pour les Canadiens et Canadiennes. La Commission est convaincue qu'il entreprendra cette tâche en tenant compte des principes importants qu'il a lui-même établis par le passé ainsi que des besoins changeants de la population canadienne à l'avenir.

CHAPITRE 3 :

Surveillance du mérite

Dans notre *Rapport annuel 1999-2000*, nous avons décrit un nouveau Cadre du mérite fondé sur les valeurs pour la dotation, inspiré des concepts de la fonction moderne de contrôleur. La Commission estime qu'une transition vers un système de dotation qui met davantage l'accent sur les valeurs sous-jacentes aux règles était essentielle. Cette approche mise d'abord et avant tout sur l'importance accordée à l'apprentissage et à l'amélioration de même que sur l'attention prêtée aux secteurs à risque. Elle ne privilégie ni les sanctions ni les mesures destinées à éviter les risques, ce qui nuirait à la créativité des principaux intervenants comme les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines qui participent activement au système de dotation.

Une composante clé de la fonction moderne de contrôleur, qui est une vaste initiative gouvernementale afin de renforcer la gestion et la responsabilisation, est l'autoévaluation, qui vise à encourager les gestionnaires à étudier de façon juste et précise le rendement de leur ministère puis à réagir et à rendre compte de cette évaluation. Dans son rapport annuel de l'an dernier, la Commission a cerné les valeurs et principes fondamentaux de la nouvelle approche de la dotation et décrit la façon d'établir les composantes du cadre afin d'améliorer la surveillance du système de dotation. Cependant, la mise en œuvre d'un tel cadre dans un contexte de décentralisation et de délégation des pouvoirs exige une attention constante et des discussions avec les administrateurs généraux ou les chefs d'organisme ainsi qu'avec l'ensemble de la fonction publique. La Commission, toujours consciente de son mandat législatif qui est de déléguer des pouvoirs de recrutement, doit voir à ce que des mesures appropriées soient en place pour assurer une surveillance continue du mérite.

Conformément à leur fonction de contrôleur moderne, les ministères sont encouragés à évaluer de façon juste et précise leur rendement et à en rendre compte.

Le présent rapport pour l'exercice 2001-2002 indique que nos efforts ont porté fruits. Toutefois, la Commission doit continuer d'améliorer ses outils de surveillance pour donner au Parlement l'assurance que la dotation respecte les valeurs et les principes qui sont le fondement même de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

3.1 S'inspirer du succès obtenu

La dernière année a été riche en apprentissage à la fois pour la Commission et pour les ministères. Chaque ministère et organisme a maintenant signé une nouvelle entente de délégation des pouvoirs et responsabilités en dotation, et les 39 ministères qui doivent produire un rapport — qui représentent 81,4 p. 100 de l'effectif de la fonction publique, et dont les noms sont cités ci-après — ont transmis leur rapport de responsabilisation en dotation à la Commission. L'an prochain, l'ensemble des 72 ministères et organismes visés par la LEFP produiront un rapport. À la lumière des indicateurs négociés, ces rapports démontrent que les ministères ont fait une utilisation efficace des pouvoirs de dotation pour mener à terme leurs opérations. Cette approche d'autoévaluation favorise une meilleure prise en main des pouvoirs délégués aux ministères et leur permet de rendre compte eux-mêmes de leurs activités.

Ministères et organismes ayant produit un rapport en 2001-2002

- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Agence canadienne d'évaluation environnementale
- Agence canadienne de développement international
- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
- Bureau des passeports (relève du sous-ministre des Affaires étrangères et du Commerce international)
- Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada
- Bureau du surintendant des institutions financières
- Citoyenneté et Immigration Canada
- Comité des Griefs des Forces canadiennes
- Commission canadienne des droits de la personne
- Commission canadienne des grains
- Commission de la fonction publique du Canada
- Commission des plaintes du public contre la GRC
- Commission du droit du Canada
- Commission mixte internationale
- Communication Canada
- Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses
- Défence nationale
- Développement des ressources humaines Canada
- Développement économique du Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Enquêteur correctionnel Canada
- Environnement Canada
- Gendarmerie royale du Canada (personnel civil)
- Industrie Canada
- Ministère de la Justice Canada
- Office des transports du Canada
- Pêches et Océans Canada
- Ressources naturelles Canada
- Santé Canada
- Service correctionnel du Canada
- Solliciteur général Canada
- Statistique Canada
- Transports Canada
- Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
- Tribunal de l'aviation civile

Au cours des deux dernières années, la Commission a noté une amélioration importante de la qualité des rapports produits et de l'exhaustivité des documents justificatifs, ainsi qu'un équilibre entre les réalisations et les défis. Notre évaluation du rendement en dotation des ministères révèle une compréhension et une prise en main accrues du système de dotation, un des objectifs clés d'une approche fondée sur les valeurs. Dans la rétroaction communiquée à tous les administrateurs généraux ou chefs d'organisme, on a précisé les secteurs auxquels ils doivent prêter une plus grande attention, et on leur demande de fournir plus de renseignements sur l'utilisation et l'incidence de la dotation pour une période temporaire. Quant aux ministères dont le rendement n'est pas aussi élevé qu'il devrait l'être, la Commission leur a signalé les écarts notés et les mesures à prendre. Dans leurs rapports futurs, ces organisations devront préciser ce qu'elles ont fait pour s'améliorer. Notre évaluation du rendement des ministères a également démontré la nécessité de revoir continuellement les ententes de délégation de pouvoirs et responsabilités en dotation afin de renforcer les indicateurs de rendement qu'elles contiennent. En effet, ces indicateurs seront utilisés pour établir des repères d'évaluation du rendement en dotation des ministères. Étant donné que 72 ministères et organismes devront produire un rapport au cours de l'exercice financier 2002-2003, la Commission est convaincue que ces indicateurs constitueront une base solide pour notre évaluation globale. Les principaux indicateurs utilisés par les ministères et les organismes dans leurs rapports sur le rendement en dotation sont signalés pour chaque valeur du mérite dans tout le texte.

Si on veut trouver, évaluer et maintenir en poste des personnes compétentes, un des meilleurs investissements à faire consiste à étudier les politiques, les lignes directrices et les directives de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'elles sont à jour et appuient une approche fondée sur les valeurs de même qu'à les modifier en fonction des nouveaux besoins et des nouvelles situations. La mise en œuvre d'un programme de suivi de la dotation afin de cerner les problèmes contribue également à assurer la santé des activités et stratégies de dotation.

On constate une prise en main accrue du système de dotation par les ministères et les organismes.

L'évaluation du rendement des ministères par la Commission a permis de constater qu'il faut aider les gestionnaires à mettre au point des programmes de contrôle efficaces fondés sur le risque, et nous avons pris l'initiative d'aider les ministères à établir leur capacité à cet égard.

3.2 Mesures correctives

Lorsqu'elle met l'accent sur une approche d'apprentissage, la Commission cible un certain nombre de situations qui, chaque année, requièrent des mesures correctives pouvant aller jusqu'à la révocation de nominations et au retrait de pouvoirs délégués. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a le pouvoir de révoquer une nomination et d'imposer des mesures correctives si une enquête révèle l'existence d'une pratique frauduleuse ou d'une infraction au règlement concernant un processus de sélection. Au cours du dernier exercice, la Commission a révoqué 26 nominations. Toutefois, aucune délégation de pouvoirs n'a été retirée à une organisation.

3.3 Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique a été créé en 1999 en tant qu'organisme de consultation tripartite regroupant des représentants et représentantes des ministères et d'organismes, des agents de négociation et de la

Commission. Ce conseil constitue un important mécanisme de collaboration en vue de renforcer le système de dotation.

Au cours de la dernière année, deux groupes de travail ont présenté un rapport à la Commission :

- *Rendre compte du mérite — La surveillance de la dotation dans la fonction publique* (août 2001), qui traite du concept de la responsabilité directe des sous-ministres envers le Parlement pour ce qui est de la dotation et du rôle des divers intervenants dans ce processus — l'employeur, les agents de négociation et un organisme de surveillance.
- *Le mérite dans la fonction publique* (août 2001), qui étudie le mérite selon diverses perspectives, en mettant l'accent sur d'éventuels contextes comme les différents régimes de dotation, des scénarios démographiques, les valeurs et le concept de « personne la mieux qualifiée » au regard des notions d'ancienneté, de diversité, de possibilités de perfectionnement, d'efficience, de justice, d'égalité d'accès et de transparence.

La Commission a accepté les deux rapports et les a transmis au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui les a bien accueillis.

Un rapport contenant une étude de l'utilisation des répertoires de préqualification, intitulé *Approche proposée pour la constitution, le maintien et l'examen d'un répertoire de préqualification* a été présenté en février 2002. Un autre rapport, intitulé *Perfectionnement, partage et maintien en poste du talent au XXIe siècle : La mobilité comme voie vers le succès*, a été présenté en mai 2002. On y traitait du besoin de faciliter la mobilité pour s'assurer que la fonction publique dispose des travailleurs et travailleuses qualifiés dont elle a besoin pour mieux servir les Canadiens et Canadiennes.

De nouveaux groupes de travail étudient également la mobilité entre le noyau de la fonction publique et les employeurs distincts ainsi que le concept de codéveloppement.

3.4 Agence des douanes et du revenu du Canada

La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* confère à la Commission de la fonction publique la responsabilité d'évaluer la compatibilité entre les principes régissant la dotation à l'Agence des douanes et du revenu du Canada et les valeurs véhiculées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ainsi que de veiller à ce que l'Agence applique ses principes dans la mise en œuvre de son programme de dotation.

L'an dernier nous avons indiqué, qu'à notre avis, les principes régissant la dotation à l'Agence étaient compatibles avec les valeurs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Au cours du dernier exercice, nous nous sommes concentrés sur notre deuxième responsabilité. À ce jour, la Commission est satisfaite des progrès réalisés par l'Agence pour ce qui est d'utiliser ses principes en vue de la mise en œuvre de son programme de dotation.

La Commission a rencontré régulièrement les responsables de l'Agence afin de bien saisir la mise en œuvre de son programme de dotation. En effet, l'Agence semble vouloir adopter un système intégré de dotation fondée sur les compétences et un programme de responsabilisation qui devrait intégrer à la fois les ressources humaines et les ressources opérationnelles. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a mis au point un programme d'évaluation et de vérification afin d'évaluer son programme de dotation. Elle nous consultera pour s'assurer que la portée de ce programme sera suffisante pour permettre à chacune des entités de respecter ses obligations légales.

3.5 Progrès quant à la mise en œuvre des nouveaux outils de surveillance

Poursuivant ses efforts pour améliorer ses outils de surveillance, la Commission a décidé de procéder à l'étude du processus de vérification en dotation pour

veiller à ce qu'il corresponde aux normes et aux méthodes les plus modernes, plus particulièrement la capacité de vérification à l'aide de systèmes de données électroniques. Ce processus de vérification amélioré sera utilisé plus fréquemment au fur et à mesure que les ministères exerceront des pouvoirs de dotation comportant plus de risques.

L'an dernier, la Commission a signalé l'instauration du Programme de sondages spéciaux. Il s'agit de sondages menés auprès des gestionnaires et des personnes nommées au sujet des processus de dotation récents afin d'obtenir des renseignements directs sur leur expérience. Le programme se poursuit et nous avons tenu deux nouveaux sondages. De plus, les aspects de la dotation qui sont abordés se multiplient et, au cours de l'année à venir, nous ferons l'expérience de la technologie des sondages sur le Web.

Les résultats d'une étude intitulée *Impartialité et transparence en dotation* ont été publiés en 2001 tandis que les résultats d'une autre étude, *Compétence et justice*, ont été publiés plus récemment. Enfin, dans le cadre de cette dernière étude, plus de 1 000 mesures de dotation ont été examinées; cette analyse a révélé que ces mesures avaient donné lieu à des nominations conformes au mérite. En outre, cette étude répond à certaines questions soulevées dans la décision *Asselin* en octobre 1999.

Conclusion

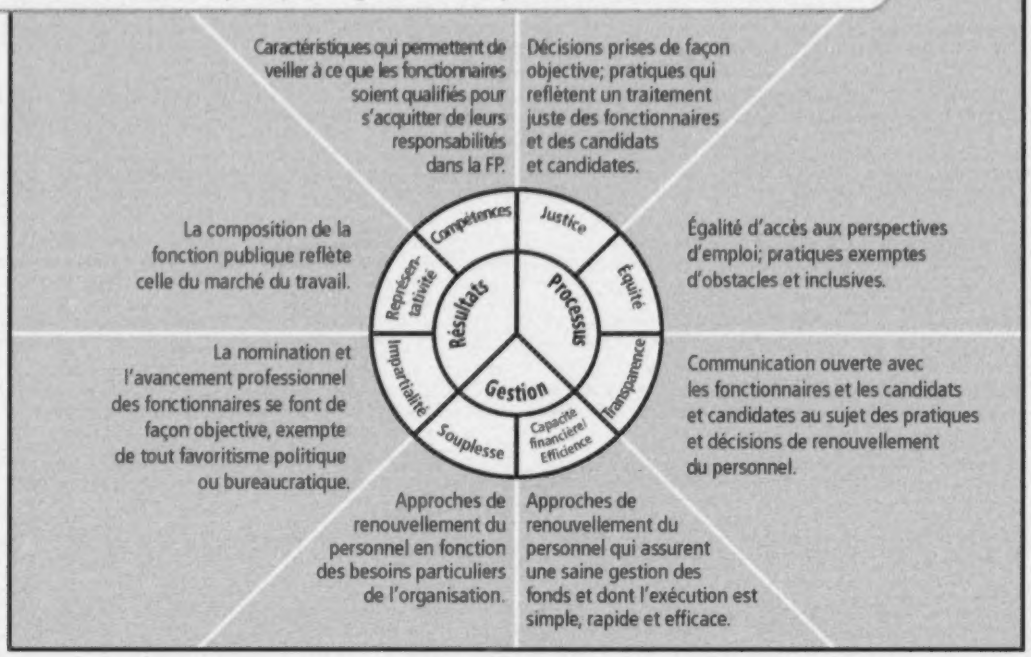
La mise en œuvre du nouveau programme de surveillance fondé sur les principes de la fonction moderne de contrôleur a été un succès. La Commission continuera de renforcer son approche grâce à des efforts soutenus d'innovation et d'amélioration. En retour, ces efforts assureront une meilleure capacité de faire rapport au Parlement et une plus grande responsabilisation.

CHAPITRE 4 :

Évaluation de la santé du système du mérite

Dans le *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission a entrepris d'évaluer les trois valeurs liées aux résultats, les trois valeurs liées aux processus et les deux principes de gestion et de prestation de services qui sous-tendent la dotation fondée sur les valeurs. Nous maintenons cette approche dans le présent rapport.

FIGURE B : Valeurs du mérite et principes de gestion ou de prestation de services : définitions



4.1 Valeurs liées aux résultats : la compétence

La compétence décrit les caractéristiques qui permettent de veiller à ce que les fonctionnaires soient qualifiés pour s'acquitter de leurs responsabilités dans la fonction publique.

Dans le rapport de l'an dernier, la Commission concluait qu'une planification rigoureuse et efficace des ressources humaines est essentielle à tous les niveaux pour assurer que la fonction publique dispose des compétences requises pour l'avenir. Nous n'avons pas changé d'opinion en 2001-2002, et le chapitre 2 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de 2001, « Recruter pour la fonction publique canadienne de demain : Modifier le système », vient renforcer cette opinion. La vérificatrice générale est aussi d'avis qu'une planification efficace des ressources humaines est essentielle pour résoudre le problème de l'embauche à court terme et permettre à la fonction publique de satisfaire ses besoins à long terme en ressources humaines.

Tel que mentionné déjà dans la chapitre 3, le rendement en dotation de 39 ministères a été évalué au moyen de renseignements obtenus grâce à une analyse de leurs rapports de 2000-2001 et à des consultations avec le personnel des bureaux de secteur et de l'administration centrale de la CFP. Les ministères utilisent un ensemble d'indicateurs élaborés conjointement avec la CFP pour préparer leur rapport sur le rendement en dotation. Dans ce chapitre, nous aurons énormément recours aux évaluations parce qu'elles brossent un tableau unique de ce qui se passe au niveau ministériel — et, par conséquent, témoignent de ce qui se passe dans l'ensemble de la fonction publique.

Voici les indicateurs clés qui ont été utilisés pour évaluer la compétence :

- l'existence d'une stratégie en matière de ressources humaines dans chaque ministère, et les liens entre la stratégie et le plan d'activités du ministère;
- l'utilisation des profils de compétences;
- la prestation d'une formation et d'un soutien aux personnes qui participent à la prise de décisions en matière de dotation;
- la surveillance et l'examen des stratégies en matière de ressources humaines et de leurs résultats.

Les résultats confirment qu'en comparaison avec les autres valeurs en dotation, la compétence est de loin celle qui est la mieux comprise et appliquée parce qu'elle a toujours été davantage associée au mérite.

4.1.1 Stratégies en matière de ressources humaines

L'évaluation globale faite par la Commission montre que certains progrès ont été réalisés pour ce qui est de l'amélioration de l'efficacité de la planification des ressources humaines, tout particulièrement dans les grands ministères comptant un effectif de plus de 2 000 équivalents temps plein. En général, les grands ministères ont élaboré et mis en œuvre des stratégies de gestion des ressources humaines plus détaillées et intégrées, ce à quoi on doit s'attendre.

Statistique Canada et la Gendarmerie royale du Canada (GRC) sont les deux principaux exemples de ministères qui réussissent à bien lier les stratégies de gestion des ressources humaines et les plans d'activités à long terme. À Statistique Canada, l'infrastructure de gestion des ressources humaines fait partie intégrante du processus de planification stratégique, et elle est en place depuis plus de 10 ans. Elle fait partie de sa philosophie de gestion. Environ 400 gestionnaires intermédiaires et supérieurs font partie de plus de 50 comités de gestion des ressources humaines et de groupes de travail; il est donc évident que la prise de toutes les décisions opérationnelles va de pair avec la planification et les considérations de gestion des ressources humaines.

Il y a en outre plusieurs exemples dignes de mention dans des petits ministères ayant un effectif de moins de 400 équivalents temps plein. Mentionnons tout particulièrement la qualité de la planification des ressources humaines à l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, laquelle fait partie intégrante des activités de l'Agence, comme en font foi la structure de l'autorité et la philosophie de gestion de l'organisation ainsi que les succès obtenus dans le domaine du recrutement et de la dotation.

Cependant, les renseignements et documents justificatifs limités fournis par bien des ministères ne permettaient pas de démontrer l'existence d'un lien entre les activités et décisions de gestion des ressources humaines et leurs plans d'activités. Dans certains cas, il semble n'y avoir aucune planification stratégique ou planification de la relève. Ce problème est plus répandu dans les petits ministères en raison de la taille relativement restreinte de leurs effectifs et de la capacité limitée à cet égard.

4.1.2 Profils de compétences

Les ministères ont pour la plupart fourni des renseignements sur leur utilisation des profils de compétences. (Par compétences, on entend les caractéristiques individuelles liées aux comportements ou au rendement au travail. Un profil de compétences est une liste des compétences propres à un emploi ou à un groupe d'emplois). Bon nombre ont précisé qu'ils en étaient aux premiers stades de l'élaboration des profils de compétences, et la plupart ont dit qu'il s'agissait d'un travail de collaboration entre la gestion hiérarchique et les ressources humaines.

Le Bureau du surintendant des institutions financières a fourni des exemples de profils utilisés à diverses fins, notamment le recrutement, le renouvellement et le perfectionnement du personnel, la promotion et la surveillance de la capacité globale de l'effectif. Ces profils sont parmi les meilleurs exemples que la Commission ait vus jusqu'à présent.

4.1.3 Formation et appui

La formation permet d'assurer que ceux et celles qui prennent part aux décisions de dotation comprennent le mérite et la compétence, et sont aptes à prendre des décisions qui ne risqueront pas de prêter le flanc à la critique. Il y avait dans les rapports ministériels quelques exemples de formation continue. La GRC en est une des meilleures illustrations. Cet organisme se soucie énormément de la compétence et de l'efficacité de son personnel des ressources humaines. La direction offre une rétroaction continue, des conférences et des politiques ainsi que des outils à jour (par exemple, le site Web et des lettres types).

Certains des petits ministères, notamment l'Office des transports du Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, ont adopté de très bonnes pratiques. Il s'agit, entre autres, d'un programme de transfert d'apprentissage afin de favoriser la mobilité et la compétence des membres du personnel, et de l'élaboration et de la présentation de séances sur la dotation et les valeurs à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines. Il est important de mentionner que la CFP offre un atelier sur les valeurs en dotation qui s'adresse directement à la collectivité des ressources humaines pour l'aider à comprendre le sens de chacune des valeurs en dotation et utiliser l'approche « fondée sur les valeurs » dans les cas courants de dotation. Cet atelier est maintenant disponible en ligne et sur cédérom afin de le rendre accessible à un plus grand nombre de personnes.

4.1.4 Renouvellement du personnel pour l'avenir

Dotation et rajeunissement

Le tableau A montre que les ministères et les organismes font davantage de dotation à long terme, si on se fie à l'activité d'embauche de personnes de l'extérieur de la fonction publique pendant la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001. Il y a une nette augmentation (30,9 p. 100) de la proportion de personnes embauchées pour une durée indéterminée, qui sont passés de 3 856 à 5 046, et une diminution du nombre de personnes embauchées pour une période déterminée, qui sont passés de 16 268 à 16 022. Pour tenter de rajeunir la fonction publique, les ministères ont augmenté de 7,3 p. 100 le nombre d'étudiants et étudiantes qu'ils ont embauchés au cours de ces mêmes périodes, soit de 11 495 à 12 334.

Encourager l'utilisation des répertoires

La CFP tient des répertoires de candidats et candidates qui ont fait l'objet d'une évaluation complète et qui sont qualifiés, mais qui n'ont pas été nommés aux programmes de Formation accélérée pour les économistes, de Formation en gestion des ressources humaines, de Stagiaires en gestion et de formation en recherche sur les politiques. De plus, par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire, la CFP tient maintenant un répertoire général national entièrement automatisé de diplômés et diplômées universitaires présélectionnés auquel les gestionnaires peuvent avoir recours pour doter divers types de postes d'agents et agentes de niveau d'entrée. En plus de ce répertoire, elle tient également quelque 31 répertoires de recrutement général, dont quatre sont d'envergure nationale. Sur ces 36 répertoires, près de la moitié sont réservés aux membres de l'un ou l'autre des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Recrutement et renouvellement des cadres

La CFP administre un programme de recrutement de cadres afin de trouver et d'attirer des cadres compétents de toutes les régions du pays pour combler, maintenant et dans l'avenir, des postes vacants. Dans le cadre de la stratégie générale visant à assurer le renouvellement du groupe de la direction, la Commission et les ministères se partagent les responsabilités de préparer des fonctionnaires talentueux à exercer des fonctions de leadership dans la fonction publique, et collaborent pour utiliser efficacement les programmes de perfectionnement, tant chez les cadres que chez leurs subordonnés. Ces programmes permettent la poursuite d'un cheminement qui peut conduire jusqu'aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Il s'agit, entre autres, des programmes Cours et affectations de perfectionnement, Stagiaires en gestion, Perfectionnement accéléré des économistes et Perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints.

TABLEAU A : Activités d'embauche selon la durée d'emploi

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001		Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002		Écart	Modification
	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%
Activités de dotation pour une durée indéterminée	3 856	7,6	5 046	9,5	+ 1 190	+ 30,9
Activités de dotation pour une période déterminée	16 268	32,2	16 022	30,2	- 246	- 1,5
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la LEFP)	18 916	37,4	19 716	37,1	+ 800	+ 4,2
Étudiants/étudiantes (en vertu du décret d'exemption)	11 495	22,8*	12 334	23,2	+ 839	+ 7,3
Total	**50 535**	**100,0**	**53 118**	**100,0**		

Source : Annexe A, Tableau A — Activités globales d'embauche et de dotation

*Nota : Les chiffres ont été arrondis.

Recours à la dotation à court terme

La Commission, dans un certain nombre d'études, ainsi que la vérificatrice générale ont jugé que l'utilisation de pratiques de dotation temporaire, comme l'embauche à court terme, présentait un risque pour la compétence et les autres valeurs associées au mérite. Afin de bien comprendre les raisons de l'utilisation de la dotation à court terme dans l'ensemble de la fonction publique, la CFP effectue un sondage auprès des gestionnaires d'embauche pour le compte du Comité conjoint sur l'emploi pour une période déterminée (Conseil du Trésor du Canada et Alliance de la fonction publique du Canada). Les résultats du sondage aideront le Comité à améliorer les politiques et pratiques d'emploi pour une période déterminée. La Commission a également demandé aux ministères de faire rapport sur leurs pratiques d'embauche à court terme dans leurs rapports ministériels respectifs sur la dotation, lesquels doivent être présentés à l'automne 2002.

La nomination d'employés et employées temporaires (plutôt que d'employés et employées nommés pour une durée déterminée et indéterminée) à des postes de durée indéterminée et déterminée est une autre pratique qui pourrait menacer la compétence parce que l'embauche du personnel temporaire n'est pas assujettie à un examen approfondi du mérite. Le tableau B indique la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure dans le cadre des activités d'embauche et de dotation pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001.

La Commission fera un suivi de cette pratique au cours du prochain exercice, et donnera des détails dans le *Rapport annuel 2002-2003*.

4.1.5 Perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires

Les résultats préliminaires de l'étude de la CFP sur *la compétence et la justice*, effectuée en 2001-2002, ont montré que les fonctionnaires avaient les points de vue suivants sur la compétence en tant que valeur :

- 75 p. 100 des fonctionnaires interrogés étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans mon unité de travail, nous nommons des personnes qui peuvent faire le travail »;
- 66 p. 100 étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Mon ministère nomme des personnes qualifiées »;
- les résultats des questions fermées et les commentaires narratifs montraient le lien très étroit entre le degré de réussite professionnelle d'une personne au cours des deux dernières années et sa perception générale de la compétence et de la justice en dotation.

Parmi les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines :

- les gestionnaires se disaient pour la plupart très satisfaits du calibre des personnes embauchées, et ils étaient d'avis qu'un fort pourcentage de leur personnel était compétent;

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001	Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002	Écart	% de changement
Emploi temporaire à durée indéterminée	255	413	+ 158	+ 62,0
Emploi temporaire à période déterminée	1 901	2 224	+ 323	+ 17,0
Période déterminée à durée indéterminée	6 200	7 431	+ 1 231	+ 19,9

Source : Annexe A, Tableau B — Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

- dans l'ensemble, les évaluations officielles des qualités personnelles et habiletés étaient cotées plus élevées que les connaissances et le niveau de scolarité;
- les gestionnaires ont également attribué une cote très élevée à l'expérience de travail directement liée au poste et aux vérifications des références positives, tandis que les conseillers et conseillères en ressources humaines se fiaient davantage aux résultats des examens écrits et au niveau de scolarité;
- plusieurs gestionnaires ont dit qu'un bon processus contribuait à la compétence, et qu'il valait la peine de consacrer davantage de temps au processus d'embauche si on voulait embaucher des gens compétents; cependant, bon nombre ont dit qu'ils étaient assez satisfaits des outils dont ils disposaient pour évaluer la compétence et aimeraient qu'on élabore davantage d'outils pour évaluer les habiletés et les qualités personnelles.

Dans l'ensemble, l'étude montre que les gens font une interprétation assez semblable de la compétence en tant que valeur, et que les gestionnaires, en général, ainsi que les fonctionnaires, pour la plupart, ont le sentiment qu'on respecte la compétence en dotation. Toutefois, on a effectivement besoin de meilleurs outils pour évaluer les habiletés et les qualités personnelles. Ils sont d'autant plus nécessaires que notre sondage périodique auprès des gestionnaires et des personnes nouvellement nommées indiquait que, parmi toutes les valeurs associées au mérite, la compétence était considérée comme la plus importante par les deux parties.

Bilan de santé de la compétence

La Commission est d'avis que, dans l'ensemble, le système de dotation permet d'effectuer des nominations externes et internes de personnes compétentes dans la fonction publique; toutefois, il reste encore des problèmes à régler comme le recours à l'embauche de personnel temporaire et à court terme. On a fait certains progrès en ce qui concerne la planification à long terme des RH, comme en témoignent les liens avec les plans d'activités, tout particulièrement dans les grands ministères. Or, tous les ministères et organismes doivent redoubler d'efforts, quelle que soit leur taille. La Commission craint que, sans l'aide de plans de RH, les gestionnaires continuent de mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche de personnes très compétentes dont la fonction publique aura besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.

4.2 Valeur liée aux résultats : l'impartialité

L'impartialité signifie que les employés et employées sont nommés et promus en toute impartialité, sans favoritisme politique ou bureaucratique.

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission affirmait que, dans l'ensemble, les nominations étaient faites de façon objective et exempte de toute influence partisane. Afin de protéger cette valeur, nous avons toutefois souligné qu'il faudrait faire preuve de vigilance.

Voici quelques-uns des principaux indicateurs qui ont été élaborés pour évaluer l'impartialité en dotation dans les ministères :

- une attestation d'impartialité par l'administrateur général ou chef d'organisme;
- un rappel annuel au sujet des conflits d'intérêts et des activités politiques à tous les membres du personnel;
- une déclaration concernant les conflits d'intérêts jointe aux lettres d'offre;
- des activités propres aux ministères, par exemple la formation des personnes qui prennent part aux décisions en matière de dotation.

4.2.1 Attestation de l'administrateur général ou chef d'organisme

Sur les 39 ministères qui ont présenté leur rapport en octobre 2001, 32 administrateurs généraux ou chefs d'organisme ont attesté que toutes les activités et décisions en matière de dotation de leur ministère étaient conformes à la valeur qu'est l'impartialité.

4.2.2 Rappel annuel aux membres du personnel

Dix ministères ont confirmé que l'administrateur général ou chef d'organisme envoie chaque année un rappel à tous les membres du personnel au sujet des conflits d'intérêts et des activités politiques. Certains ministères sont même allés plus loin en distribuant un Code de valeurs et d'éthique.

4.2.3 Lettres d'offre

Les ministères, pour la plupart, joignent à leurs lettres d'offre une déclaration concernant les conflits d'intérêts. De façon générale, ils exigent que les membres de jurys de sélection remplissent le formulaire intitulé *Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys* pour chaque processus de sélection. Les signatures attestent que tous les membres du jury connaissent et confirment leur responsabilité d'assurer que tous les candidats et candidates sont évalués en toute justice, objectivité et impartialité.

4.2.4 Activités propres aux ministères

Un certain nombre de ministères ont fait rapport sur des activités particulières. La surveillance des dossiers de recours pour favoritisme bureaucratique ou politique et l'élaboration d'une politique sur l'emploi temporaire mettant l'accent sur l'ingérence politique et bureaucratique comptent parmi les pratiques les plus courantes.

Il convient de noter que Citoyenneté et Immigration Canada offre une formation sur l'impartialité aux personnes qui participent aux activités de dotation, et qu'il a inclus de l'information sur l'impartialité dans sa séance de formation initiale des nouveaux membres de son personnel. L'Agence canadienne d'évaluation environnementale est un autre organisme qui a inclus de l'information sur l'impartialité dans son guide d'initiation et qui offre une séance sur l'éthique.

Dans son étude de *l'impartialité et de la transparence en dotation*, la CFP a examiné dans quelle mesure les pratiques de dotation sont fondées sur les valeurs, et si les politiques et programmes sont utilisés aux fins prévues. Pour avoir plus de détails sur l'étude, consultez le site Web de la CFP à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/non-partisanship_f.htm

En général, l'étude a permis de constater que :

- les gestionnaires hiérarchiques, les spécialistes des ressources humaines et les représentantes et représentants syndicaux sont résolus à adopter une approche fondée sur les valeurs en dotation;
- les gestionnaires, les spécialistes des ressources humaines et les représentantes et représentants syndicaux estiment tous et toutes que les valeurs d'impartialité et de transparence sont complémentaires et essentielles au maintien d'un bon moral.

En ce qui a trait à l'impartialité, tout particulièrement, l'étude a révélé que :

- le favoritisme politique n'était pas considéré comme un problème par les personnes interrogées. En fait, aucun des 273 commentaires faits par les fonctionnaires ne concernent le favoritisme politique;
- même si un grand nombre de ministères ont reçu des appels et des lettres de politiciens et politiciennes demandant qu'on prenne en considération des candidats et candidates, ils ont répondu en accusant réception des demandes et en expliquant les procédures pertinentes de dotation;
- les ministères ont clairement fait savoir que l'ingérence politique était interdite;
- les répondants et répondantes ont pour la plupart reconnu que le favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) pouvait être un problème;
- les spécialistes des ressources humaines ont dit que les gestionnaires qui se livraient à du favoritisme bureaucratique n'en étaient pas toujours conscients. Certains ont mentionné que lorsqu'une telle situation était sur le point de se produire et qu'elle était portée à l'attention du ou de la gestionnaire, habituellement, cette personne réagissait plutôt bien et mettait fin au processus.

Tel que cela a été mentionné dans l'étude, la Commission est pleinement consciente des problèmes que suscite l'utilisation des nominations externes sans concours. Étant donné l'incidence que la délégation de ce pouvoir pourrait avoir sur l'impartialité, nous en sommes à examiner de près les pratiques actuelles grâce à un certain nombre de projets pilotes menés dans les ministères. Une fois l'évaluation des projets pilotes terminée, la Commission décidera si elle délègue ou non ce pouvoir aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme à l'intérieur de cadres ministériels bien définis (voir également les principes de gestion et de prestation de services).

Dans le chapitre 2 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de 2001, la vérificatrice générale a catégoriquement déclaré que la Commission avait assuré une surveillance stricte de l'impartialité et que, d'après sa vérification, ce principe n'était pas une source de préoccupation. La vérificatrice générale a souligné que le principe d'une fonction publique impartiale était bien compris dans l'ensemble; ce principe a été maintenu et doit continuer de l'être, dans l'intérêt du pays.

La Commission elle-même protège la valeur qu'est l'impartialité de deux façons :

- en accordant ou en refusant un congé pour activités politiques en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. En 2001-2002, la Commission a reçu une demande de congé d'un fonctionnaire fédéral qui désirait se porter candidat à une élection provinciale, et elle le lui a accordé;
- en décidant de nommer ou non un membre du personnel du cabinet d'un ministre à un poste de la fonction publique à certaines conditions et en tant que bénéficiaire de priorité, en vertu de l'article 39 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ainsi, depuis le 31 mars 2002, 31 personnes ont été nommées et 17 sont à la recherche d'une nomination.

Bilan de santé de l'impartialité

Tout semble indiquer que le système actuel fonctionne bien et que le favoritisme politique n'est pas une grande source de préoccupation. Les pratiques de dotation comme les nominations intérimaires à long terme et les nominations externes sans concours, lorsque les circonstances particulières les justifient, pourraient donner l'impression d'un favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) parce qu'elles ont tendance à ne pas être aussi transparentes que d'autres concours. Étant donné cette impression, on encourage les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à avoir recours à des processus plus transparents ou, à tout le moins, aux nominations intérimaires à long terme ou aux nominations externes sans concours uniquement lorsqu'elles sont dans l'intérêt public.

4.3 Valeur liée aux résultats : la représentativité

La représentativité signifie que la composition de la fonction publique reflète celle du marché du travail du Canada.

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission a reconnu que certains progrès avaient été réalisés en vue de constituer une fonction publique pleinement représentative, mais elle a aussi reconnu que l'Examen des programmes et l'évolution du marché du travail avaient compliqué l'atteinte de cet objectif. Nous pensions que, quels que soient les efforts déployés à l'époque, ils devaient être poursuivis activement.

Bien que le Programme des mesures positives d'équité en matière d'emploi ait pris fin le 31 mars 2002, la Commission continuera d'aider les ministères, les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines en leur donnant de l'orientation en matière de dotation et en leur fournissant des programmes, des politiques et des outils pour les aider à relever le défi que représentent la constitution et le maintien d'un effectif représentatif. Nous avons ajouté une composante équité en emploi au Programme de perfectionnement professionnel pour les ressources humaines, nous avons élaboré un programme d'équité en matière d'emploi à l'intention des cadres de niveaux EX-1, EX-2 et EX-3, et nous avons élargi les composantes actuelles d'équité en matière d'emploi du Programme Cours et affectations de perfectionnement.

L'évaluation faite par la Commission des 39 ministères a révélé que, dans l'ensemble, les membres du personnel comprenaient l'importance de cette valeur et se concertaient pour améliorer la représentation des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi au sein de leur effectif respectif. Pour évaluer la situation de la représentativité dans les ministères, on retrouve dans les ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation plusieurs indicateurs clés, notamment :

- une comparaison entre le nombre de membres des groupes désignés dans les ministères et leur disponibilité sur le marché du travail;
- l'existence de plans d'équité en matière d'emploi et leurs liens avec le recrutement général pour améliorer la représentation;
- des initiatives propres à chaque ministère;
- la surveillance de l'embauche à court terme de membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi;
- la représentation des membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi aux niveaux de la direction.

4.3.1 Données démographiques sur l'équité en matière d'emploi

Les 39 ministères qui ont présenté leur rapport en octobre 2001 ont en majorité inclus une comparaison entre le nombre réel de membres de groupes désignés dans leur ministère et leur disponibilité sur le marché du travail.

Les femmes et les Peuples autochtones étaient bien représentés dans la plupart des ministères qui ont fait rapport. Ces résultats correspondent aux plus récentes données publiées par la présidente du Conseil du Trésor dans *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale en 2000-2001*. Le rapport indique que, dans le cas de trois des quatre groupes

désignés, la représentation globale des femmes (52,1 p. 100), des personnes handicapées (5,1 p. 100) et des Peuples autochtones (3,6 p. 100) dans l'ensemble de la fonction publique est supérieure à leurs taux de disponibilité au sein de la population active qui sont respectivement de 48,7 p. 100, 4,8 p. 100 et 1,7 p. 100. Les membres de minorités visibles sont cependant sous-représentés — il y a un écart de 2,6 p. 100 entre leur représentation (6,1 p. 100) et leur disponibilité au sein de la population active (8,7 p. 100).

Quand on examine les données du Conseil du Trésor sur l'équité en matière d'emploi entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2002, on constate que la fonction publique n'atteindra pas plusieurs des objectifs fixés pour les membres de minorités visibles dans *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* (mars 2000), le plan d'action du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Ces objectifs concernent le recrutement dans la fonction publique, les nominations intérimaires dans les groupes de relève, les nouvelles recrues dans les groupes de relève, les nouvelles recrues dans le groupe de la direction, les nouvelles recrues et les diplômées et diplômés des programmes Cours et affectations de perfectionnement et de Stagiaires en gestion. La Commission craint que le problème de la sous-représentation ne soit toujours présent lorsque Statistique Canada publiera les nouvelles données du sondage concernant les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

4.3.2 Plans d'équité en matière d'emploi

Les grands ministères, pour la plupart, ont élaboré un plan d'équité en matière d'emploi pour régler le problème de la sous-représentation des membres des groupes désignés. Environnement Canada, le ministère de la Justice Canada, Ressources naturelles Canada et Développement des ressources humaines Canada sont au nombre des organismes qui ont déjà des plans d'équité en matière d'emploi renouvelables en permanence. Ces plans sont intégrés au plan global de gestion des ressources humaines du ministère afin de gérer et d'évaluer les progrès réalisés en vue de combler les écarts dans la représentation des membres des groupes désignés.

Le plan d'équité en matière d'emploi d'Environnement Canada, qui est complet et détaillé, est digne de mention. Lorsqu'il est combiné à d'autres projets, le plan montre clairement les efforts déployés par le ministère pour appuyer la diversité et l'équité en matière d'emploi. Jusqu'à présent, le ministère a atteint 99,5 p. 100 de son objectif fixé pour l'an 2005 au chapitre de la représentation des femmes, 94,5 p. 100 dans le cas des Peuples autochtones, 71,7 p. 100 dans le cas des membres de minorités visibles et 69,9 p. 100 dans le cas des personnes handicapées.

Certains ministères ont mis en œuvre un plan d'action pour l'équité en matière d'emploi, mais ils n'ont pas établi de lien clair entre ce plan et leurs plans d'activités et des ressources humaines. La Commission espère que les ministères continueront de s'améliorer avec les années; entre-temps, le fait de traiter la représentation séparément peut nuire à leur capacité d'améliorer cette représentation.

4.3.3 Initiatives propres aux ministères

Les ministères ont mentionné un certain nombre d'initiatives et de mesures de formation, par exemple :

- l'établissement de réseaux et de comités consultatifs d'équité en matière d'emploi;
- la désignation de champions ou de championnes de l'équité en matière d'emploi;
- l'élaboration et la présentation d'une formation sur la diversité aux gestionnaires, aux spécialistes des ressources humaines et aux membres du personnel;
- l'examen régulier de toutes les politiques de gestion des ressources humaines afin de cerner les obstacles et de faire ressortir les valeurs en dotation;
- la surveillance régulière des progrès de la mise en œuvre des plans d'équité en matière d'emploi;
- le lancement de projets visant à éliminer les obstacles systémiques.

Parmi les ministères qui ont fait rapport, Santé Canada est l'un des meilleurs exemples d'efforts concertés et d'investissements pour améliorer la représentativité. Il a pris des mesures pour corriger les lacunes mentionnées dans l'ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne émise en 1997. Le Ministère ne s'est pas contenté d'atteindre les objectifs de représentation en fonction de la disponibilité sur le marché du travail; il a constitué une réserve dynamique de membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi en vue de leur progression au sein de la hiérarchie du Ministère et de la fonction publique. Son rendement actuel dans le domaine de la représentativité montre que l'effet combiné de la responsabilisation et du leadership de la haute direction, d'approches stratégiques, d'investissements dans la formation, des efforts déployés par les ressources humaines pour atteindre les objectifs et de la responsabilité collective des échecs et des succès peut mener à un changement positif.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a également intégré ses initiatives en matière de représentativité à ses initiatives plus vastes de gestion des ressources humaines. L'administrateur général a décidé que chacun et chacune auraient des possibilités égales et donc que chacune des stratégies du ministère et décisions en matière de dotation serait prise en tenant compte des besoins des groupes désignés parmi l'ensemble des besoins généraux de l'effectif ministériel.

4.3.4 Surveillance

Le déclin de la représentation au cours du recrutement

La CFP a récemment réalisé une étude nationale du processus de recrutement général dans un certain nombre de ministères afin d'examiner les sources et les causes de l'écart entre les taux de candidatures et les taux de nomination (appelé le déclin de la représentation au cours du recrutement) des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, tout particulièrement des membres de minorités visibles. On a examiné trois des principales étapes du processus de dotation : la présélection initiale par la CFP, la présélection par le ministère aux fins de l'établissement d'une liste restreinte et la sélection finale.

Les résultats indiquaient qu'il y avait un déclin de la représentation dans le processus de recrutement général. Lors de la présélection initiale, lorsque les candidatures sont généralement évaluées en fonction des critères de base affichés, soit la citoyenneté, les études, le respect de la date limite, le profil linguistique et la zone de sélection, il y avait peu de déclin de la représentation, et uniquement celle des membres de minorités visibles. La raison principale à cette étape du processus est l'absence de citoyenneté canadienne. Lorsque les ministères ont examiné ensuite les candidatures retenues à la présélection, principalement pour déterminer la pertinence de l'expérience, on a encore observé un déclin de la représentation, plus élevé chez les femmes (6,5 p. 100), parce que leur expérience ne correspondait pas aux exigences. La représentation des membres de minorités visibles a aussi décliné dans une proportion équivalant à environ la moitié, soit 3,4 p. 100, parce que leur expérience ne correspondait pas aux exigences du poste. Entre la

présentation de la candidature et l'établissement de la liste restreinte, il y avait un déclin de la représentation de tous les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, mais le plus élevé était celui des membres de minorités visibles (5,7 p. 100). Ce chiffre est semblable à celui qui a été observé dans l'étude sur le recrutement postsecondaire (5 p. 100) aux mêmes étapes de la dotation. Comme toutes les raisons possibles du déclin de la représentation jusqu'à cette étape du processus de dotation étaient associées à la non-satisfaction des véritables exigences professionnelles, les causes du déclin jusqu'à l'étape de la présélection par les ministères et incluant celle-ci ont été jugées valides.

Les objectifs de l'étude étaient d'évaluer le déclin de la représentation jusqu'à l'étape de la sélection finale, mais il n'a pas été possible de tirer des conclusions définitives concernant cette étape parce qu'on ne pouvait pas accéder facilement à l'information requise sans effectuer une recherche approfondie dans les ministères. Lorsque les données étaient disponibles, on a comparé les taux de sélection des femmes et des membres de minorités visibles, et on a constaté que leurs taux de sélection étaient les mêmes — ce qui semble indiquer à première vue qu'il n'y avait pas de différence dans les taux de sélection. Une analyse plus approfondie des données donnait à penser que le déclin de la représentation est un processus complexe dans lequel intervient plus d'un facteur. À l'étape de la sélection, les membres de minorités visibles affichaient les plus haut taux de déclin de la représentation parce qu'ils ne satisfaisaient pas aux exigences cotées. Les recommandations portaient surtout sur le besoin d'améliorer la saisie de données, le traitement des candidatures et la communication avec les candidats et candidates, puisqu'il s'agissait là des principaux obstacles à une surveillance plus efficace et à une étude complète du déclin de la représentation, ainsi que sur la transparence du recrutement pour les Canadiens et Canadiennes.

Nominations

Le tableau C présente les nominations externes par groupe désigné aux fins de l'équité en emploi comparativement à leur taux de disponibilité sur le marché du travail pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, et pour la même période en 2000-2001. Les estimations de la disponibilité sont fondées sur les données sur la disponibilité sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour correspondre aux postes dotés pendant l'exercice financier dans la fonction publique. Ces chiffres sont différents de ceux qui sont publiés par la présidente du Conseil du Trésor, parce qu'ils correspondent à l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier.

Quand on compare la disponibilité de la main-d'œuvre externe aux nominations externes, il est évident que le taux de personnes handicapées embauchées est toujours inférieur à leur disponibilité sur le marché du travail, comme c'était le cas l'an dernier.

TABLEAU C : Nominations *externes* par groupes désignés de l'équité en emploi

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001				Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002			
	Nominations externes		Disponibilité à l'externe	Écart	Nominations externes		Disponibilité à l'externe	Écart
	Nbre	%	%	%	Nbre	%	%	%
Femmes	9 056	58,1	50,8	+ 7,3	9 649	57,0	50,7	+ 6,3
Membres de minorités visibles	1 290	8,3	7,0	+ 1,3	1 735	10,3	7,2	+ 3,1
Personnes handicapées	485	3,1	5,4	- 2,3	488	2,9	5,2	- 2,3
Peuples autochtones	722	4,6	2,2	+ 2,4	784	4,6	2,0	+ 2,6

Source : Annexe A, Tableau C — Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

Bilan de santé de la représentativité

Même si les ministères continuent de s'efforcer d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés, les progrès réalisés jusqu'à présent se sont limités à trois des quatre groupes désignés, puisque les membres de minorités visibles sont toujours sous-représentés. Les données de l'exercice 2001-2002 montrent qu'actuellement les tendances au chapitre de l'embauche de membres des groupes désignés ne seront pas suffisantes pour redresser la situation. Pour atteindre l'objectif d'une fonction publique pleinement représentative, tous les gestionnaires devront faire davantage d'efforts.

4.4 Valeur liée aux processus : l'égalité d'accès

L'égalité d'accès signifie que les Canadiens et les Canadiennes bénéficient de l'égalité d'accès aux perspectives d'emploi dans la fonction publique et que les pratiques dans le domaine de l'emploi sont exemptes d'obstacles et inclusives.

L'analyse des valeurs associées au mérite effectuée par la Commission dans son *Rapport annuel 2000-2001* ne l'a pas convaincue que l'égalité d'accès aux perspectives d'emploi était la norme, pas plus qu'elle ne lui a permis de déterminer que les pratiques étaient exemptes d'obstacles et inclusives dans l'ensemble de la fonction publique. Nous avons insisté sur le fait qu'il fallait multiplier les efforts pour changer la situation. Une année s'est écoulée, et bien des projets tangibles sont en cours pour améliorer l'égalité d'accès.

L'évaluation du rendement ministériel concernant toutes les valeurs liées aux processus, soit l'égalité d'accès, la justice et la transparence, est en partie le fruit d'une analyse des principaux indicateurs suivants :

- le degré de satisfaction des gestionnaires et des employés et employées en ce qui concerne la dotation;
- la formation sur toutes les valeurs liées aux processus offerte aux personnes qui prennent part aux décisions en matière de dotation;
- la nature et la fréquence des communications à tous les niveaux;
- la surveillance des tendances au regard des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires, ainsi que des zones de sélection.

4.4.1 Surveillance des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires

Un certain nombre des 39 ministères qui ont fait rapport surveillent les mesures de dotation pour s'assurer que toutes les nominations intérimaires et pour une période déterminée sont faites à la suite de concours. Statistique Canada, Transports Canada et la GRC sont au nombre des ministères qui ont présenté de l'information et des documents à l'appui. Chacun a fourni la preuve de l'existence d'une infrastructure efficace pour garantir que toutes les nominations sont faites en fonction du mérite.

Voici quelques-unes des activités réalisées par les ministères qui ont fait rapport pour appuyer ces valeurs liées aux processus :

- la formation des gestionnaires et des personnes qui prennent part aux mesures de dotation;
- l'examen des politiques, lignes directrices, outils et cours de formation concernant la dotation qui portent explicitement sur l'égalité d'accès, la justice et la transparence, pour s'assurer qu'ils sont exempts de sexisme, d'obstacles et de partialité;
- l'analyse des entrevues de fin d'emploi.

Dans le rapport annuel de l'an dernier, la Commission a exprimé des inquiétudes au sujet des nominations intérimaires — au niveau des cadres de direction tout particulièrement — en raison des avantages dont pourraient bénéficier les titulaires dans des concours subséquents. Cette année, la CFP a effectué certains autres travaux sur les nominations intérimaires qui indiquent clairement que les ministères sont encore en train de s'adapter à la suite d'une lettre du président de la Commission à ce sujet adressée aux administrateurs généraux ou

chefs d'organisme. La Commission a conclu que le bon usage des nominations intérimaires est au cœur du dilemme, qui consiste à répondre aux besoins de la direction et des opérations de manière à la fois efficiente et efficace, tout en maintenant les valeurs que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence. Pour inciter les ministères à mieux gérer l'utilisation des nominations intérimaires, la CFP :

- est à réviser le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires*, le *Manuel de dotation*, ainsi que les cours de formation et de perfectionnement;
- est à ajouter des questions sur les processus de sélection et la durée des nominations intérimaires avant une promotion au questionnaire du Programme de sondages spéciaux;
- continuera d'analyser l'utilisation des nominations intérimaires aux niveaux de la direction afin de déterminer si des améliorations ont été apportées.

Dans le cadre de l'engagement pris par la Commission d'améliorer l'accès aux personnes handicapées, nous avons entrepris deux projets :

- en collaboration avec le Conseil du Trésor, nous avons élaboré une nouvelle Politique sur *l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*; cette politique s'applique aussi bien aux fonctionnaires qu'aux candidats et candidates à un emploi;
- nous avons élaboré des *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées* et nous avons embauché une personne spécialisée dans le domaine de l'évaluation des personnes handicapées; cette personne simplifiera et systématisera les consultations sur l'évaluation des personnes handicapées, et elle assurera le leadership dans ce domaine de plus en plus complexe.

Le 8 mars 2002, la Cour suprême du Canada a rendu sa décision dans l'affaire *Lavoie c. Canada*, dans laquelle on contestait la constitutionnalité de la disposition de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui autorise à limiter l'admissibilité aux concours internes aux citoyennes et citoyens canadiens, lorsqu'on s'attend à ce qu'il y ait un nombre suffisant de candidatures de citoyennes et citoyens qualifiés pour les postes disponibles. Dans sa décision, la Cour suprême a rejeté l'appel et jugé que la préférence accordée aux citoyennes et citoyens canadiens était constitutionnelle. Par conséquent, la décision n'aura pas d'incidence sur les politiques et procédures actuelles qui concernent l'égalité d'accès.

4.4.2 Meilleur accès aux emplois dans la fonction publique

Pour améliorer la mobilité de la main-d'œuvre, accroître la diversité régionale et culturelle dans le processus fédéral de prise de décisions et l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique, la Commission favorise l'abandon progressif des zones de sélection fondée sur des critères géographiques au profit d'une zone nationale de sélection. À la suite des préoccupations exprimées par divers intervenants, nous sommes à présenter une approche calculée pour trouver le bon équilibre entre l'accès à l'emploi dans la fonction publique fédérale pour tous les Canadiens et Canadiennes et l'utilisation judicieuse de l'argent des contribuables.

En octobre 2001, on a utilisé une zone nationale de sélection pour tous les postes de cadres supérieurs (cadres de direction et deux niveaux inférieurs) dans la région de la capitale nationale, et on l'a étendue à toutes les autres régions en novembre 2001.

La CFP a réalisé quelques projets pilotes régionaux — dans la région de la capitale nationale, sur l'île de Vancouver, en Saskatchewan, dans l'est du Québec et au Nouveau-Brunswick — qui étudiaient l'impact de l'utilisation d'une zone nationale de sélection aux fins du recrutement externe d'agents et agentes subalternes et intermédiaires. Les projets pilotes examinaient les répercussions sur le volume de candidatures, la charge de travail, les coûts, le temps nécessaire pour doter les postes et l'élimination de la préférence locale. L'obligation d'utiliser une zone nationale de sélection dans les projets pilotes a pris fin le 31 mars 2002. Parce que bien des concours des projets pilotes ne sont pas encore terminés et qu'il est peu probable que les ministères y mettent la dernière main avant plusieurs mois, nous ne disposons pas de données complètes pour le présent rapport. Selon les premières constatations, le volume de candidatures a augmenté énormément lorsqu'on a utilisé une zone nationale de sélection. Les résultats des projets pilotes seront présentés au Parlement et expliqués en détail dans notre *Rapport annuel 2002-2003*.

En ce qui concerne l'amélioration de l'accès pour tous les Canadiens et Canadiennes aux emplois dans la fonction publique fédérale, la CFP a fait des progrès : 22 p. 100 cent des emplois ouverts au public ont été affichés partout au pays en 2001-2002, comparativement à 17 p. 100 en 2000-2001. Les autres emplois étaient restreints à une ou plusieurs régions du pays : 25 p. 100 étaient restreints aux résidents et résidentes de la région de la capitale nationale et les autres, 53 p. 100, aux résidents et résidentes d'autres régions du pays.

4.4.3 Évaluation des obstacles à l'avancement professionnel

En mai 2002, le deuxième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a été lancé; il a été distribué à tous les membres du personnel des ministères et organismes dont le Conseil du Trésor est l'employeur. Le sondage a pour but de recueillir les opinions des membres du personnel sur l'efficacité organisationnelle, le bien-être et le climat général dans chacun des milieux de travail. Les résultats du sondage seront communiqués à l'automne 2002, et les faits saillants feront partie du *Rapport annuel 2002-2003*. Pour le moment, il convient de mentionner les questions concernant les obstacles perçus à l'avancement professionnel qui, invariablement, ont une incidence sur l'égalité d'accès.

On a demandé :

- aux fonctionnaires s'ils étaient satisfaits de la progression de leur carrière dans la fonction publique;
- dans quelle mesure, s'il y a lieu, ils estimaient que les éléments suivants avaient nui à la progression de leur carrière au sein de la fonction publique au cours des trois dernières années : conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles; manque d'accès à la formation dans la langue seconde officielle; manque d'accès à des possibilités d'apprentissage; manque d'accès à des affectations de perfectionnement; manque de renseignements au sujet des possibilités d'emploi; restriction quant à la zone de concours; niveau de scolarité; et discrimination.

Bilan de santé de l'égalité d'accès

Les efforts déployés au cours de l'exercice 2001-2002, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du réseau, ont permis d'améliorer l'égalité d'accès. Il faut continuer dans la même veine — tout particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la zone nationale de sélection — afin de maintenir les progrès réalisés jusqu'à présent et de s'assurer que les pratiques demeurent exemptes d'obstacles et inclusives.

4.5 Valeur liée aux processus : la justice

La justice signifie que des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique et que ces mêmes pratiques témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.

En 2000-2001, la Commission a conclu que, dans l'ensemble, le système de dotation était juste. Le problème se situait au niveau des perceptions du contraire qui étaient en grande partie attribuables aux problèmes dans le milieu de travail. Nous avons chargé les gestionnaires de régler les problèmes afin d'éliminer les perceptions négatives. Notre évaluation du rendement en dotation des 39 ministères montre que certains progrès ont été faits.

4.5.1 Satisfaction du personnel

Les ministères utilisent pour la plupart des méthodes différentes pour évaluer la satisfaction de la direction et du personnel en ce qui a trait à la justice. Les ministères ont recours, entre autres, à une pratique positive qui consiste à effectuer un sondage auprès des membres du personnel et à prendre des mesures en fonction des résultats afin d'accroître la satisfaction du personnel. Les ministères ont régulièrement consulté les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en 1999 et les mesures prises ensuite par les ministères pour évaluer le degré de satisfaction des membres du personnel.

La GRC a de bonnes pratiques qui respectent cette valeur en dotation; elle a recours aux examens du Centre de psychologie du personnel, examine les questions d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, consulte régulièrement les gestionnaires et membres du personnel et mène des sondages auprès de ces derniers.

La Commission canadienne des grains a fait des efforts concertés pour intégrer la justice à ses opérations; elle a notamment offert une formation aux gestionnaires et aux membres du personnel afin d'améliorer leurs perceptions au sujet des processus de sélection, et elle a modernisé la technologie servant à diffuser l'information pédagogique.

4.5.2 Recours

Plusieurs ministères n'ont pas fait d'analyse de l'activité des recours, ce qui cause un certain malaise. La plupart des ministères ont donné des détails sur le nombre d'activités de recours et leurs résultats, mais ils n'ont pas décrit les dispositions prises pour régler les problèmes au niveau ministériel. La Commission s'inquiète du fait que bien des ministères ne sont pas allés plus loin dans l'analyse des causes des demandes de recours et qu'ils ne se sont pas prévalus davantage du mode alternatif de règlement des conflits. Les résultats d'un récent sondage indiquaient que près de 19 p. 100 des personnes nommées interrogées s'étaient montrées intéressées à

obtenir de l'information sur les possibilités de recours — par exemple les entretiens postérieurs à la sélection, la médiation et les appels — de la part de leurs conseillers et conseillères en ressources humaines ou de la CFP.

4.5.3 Surveillance

Les résultats de l'étude de la CFP sur *la compétence et la justice* indiquent que les membres du personnel sont en majorité d'avis que la dotation est juste dans leur ministère, mais bon nombre d'entre eux jugent qu'elle est menacée. Les gestionnaires ont relevé un grand nombre de défis associés à la justice dans le processus de dotation, parce qu'il comporte non seulement des décisions sur la manière de s'acquitter du processus de dotation, mais sur les communications constantes avec les membres du personnel et les candidats et candidates au cours des différentes étapes du processus pour expliquer la manière dont la justice est définie et respectée dans la mesure de dotation en question.

Les résultats montrent également qu'il y a un lien étroit entre les valeurs de justice et de transparence, et ils soulignent l'importance pour les gestionnaires de prêter une attention particulière à leurs communications avec les membres du personnel et les candidates et candidats dans le cadre des concours.

Il sera intéressant de consulter les résultats du deuxième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, qui devraient être disponibles à l'automne de 2002. Le sondage fournira des renseignements sur des questions concernant les compétences et la carrière, ainsi que sur la dotation dans l'unité de travail. Comme plus de 104 000 fonctionnaires avaient participé au premier sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999, la Commission s'attend à ce que les résultats du deuxième sondage contiennent une foule de renseignements sur cette valeur.

Bilan de santé de la justice

En 2000-2001, la Commission croyait que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les preuves recueillies tendent à démontrer que les perceptions à cet égard se sont améliorées. L'épreuve décisive reste cependant à venir. Comme 60 p. 100 des répondants et répondantes au sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999 avaient indiqué que le processus de sélection était juste, il sera intéressant de comparer ces résultats à ceux du deuxième sondage qui devraient être disponibles à l'automne de 2002.

4.6 Valeur liée aux processus : la transparence

La transparence signifie une communication ouverte avec les fonctionnaires et les candidats et candidates au sujet des pratiques et décisions en matière de renouvellement du personnel.

Dans le *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission maintenait que cette valeur n'était pas suffisamment respectée et qu'il fallait lui accorder plus d'attention à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la fonction publique, et ce, afin que les pratiques et décisions en matière de renouvellement de personnel soient transparentes.

4.6.1 Participation des syndicats

Certains progrès ont été réalisés dans les 39 ministères qui ont fait rapport cette année, et 28 ministères ont consulté leurs syndicats au sujet du rapport sur la responsabilisation en matière de dotation. Un certain nombre de ministères ont démontré qu'ils consultaient également les syndicats au sujet de propositions relatives aux pouvoirs et lignes directrices en matière de renouvellement interne avant de les communiquer officiellement aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines.

Développement des ressources humaines Canada a clairement démontré que les syndicats participent beaucoup au processus d'examen des systèmes d'emploi et au plan d'équité en matière d'emploi.

4.6.2 Communication

L'utilisation répandue de l'intranet ainsi que la diffusion régulière de renseignements par l'administrateur général ou chef d'organisme et d'autres moyens de communication jouent un rôle crucial lorsqu'il s'agit de favoriser la transparence. Les ministères ont fourni aux gestionnaires et aux employés et employeés des renseignements sur diverses questions relatives aux ressources humaines, notamment les possibilités d'avancement et l'apprentissage.

Un des meilleurs exemples que la Commission ait relevé était la propre pratique de la CFP qui consiste à envoyer chaque semaine aux membres du personnel un rappel des perspectives de carrière dans le ministère. Cette source pratique d'information permet aux membres du personnel de voir d'un coup d'œil si une possibilité d'avancement est disponible, et elle leur rappelle en temps utile de poser leur candidature aux postes qui les intéressent. Le site d'orientation électronique de la CFP est également digne de mention.

Les entrevues menées dans le cadre de l'étude effectuée par la CFP sur *l'impartialité et la transparence dans la dotation* ont révélé que la transparence allait au-delà des mesures relatives à chacune des décisions de dotation; elle inclut des problèmes plus vastes de communication. Chaque mesure de dotation est considérée comme transparente si on peut en discuter ouvertement et parler franchement de la dotation et des questions connexes dans l'organisation. En effet, l'étude a révélé que la perception de la transparence pouvait être le point le plus important.

4.6.3 Initiatives propres aux ministères

L'étude sur *l'impartialité et la transparence en dotation* a révélé que certains ministères et organismes faisaient des efforts délibérés afin de maintenir les voies de communication ouvertes.

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique a pris des mesures pour réduire le nombre de plaintes découlant de la perception que les employés et employées qui occupent des postes par intérim bénéficient d'avantages indus. Lorsque c'est possible, l'Agence annonce les possibilités de nomination intérimaire et invite les employés et employées intéressés à présenter leur candidature. Dans le cas de nominations intérimaires ne découlant pas d'un concours, l'Agence s'efforce le plus possible de minimiser la durée de la nomination, et elle tient un concours le plus rapidement possible. En outre, elle répartit équitablement un certain nombre de possibilités de perfectionnement qui permettent à deux employés et employées ou plus d'assurer l'intérim en alternance.

La région de l'Atlantique de Affaires indiennes et du Nord Canada publie chaque semaine un *Rapport sur les mesures de dotation* qui décrit toutes les mesures de dotation en cours et donne de l'information comme le titre du poste, la classification, le type de processus de dotation, la durée de l'emploi et les candidates et candidats reçus. Le rapport tient les membres du personnel au courant des questions de dotation et reflète la valeur de transparence dans la dotation.

4.6.4 Surveillance

L'étude sur *l'impartialité et la transparence en dotation* a révélé que même si les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines étaient à l'aise de définir la transparence, bon nombre d'entre eux

ont reconnu qu'il n'était pas simple d'assurer la transparence des processus et d'appliquer cette valeur dans les mesures et décisions de dotation au quotidien. Les spécialistes des ressources humaines croient que la solution pour améliorer les perceptions au sujet de la transparence consiste à adopter une approche uniforme au fil des ans en dotant les postes de manière transparente. Ils soutiennent que c'est ainsi qu'on instaurera éventuellement la confiance. Plusieurs gestionnaires ont également indiqué que l'absence de transparence en dotation avait une incidence négative sur le moral et la motivation des membres du personnel et peut en mener certains au départ.

Les spécialistes des ressources humaines, les représentantes et représentants syndicaux et la plupart des gestionnaires conviennent de l'importance de la transparence en tant que valeur essentielle de la dotation. Certains vont même plus loin en disant que c'est la pierre angulaire des valeurs, parce qu'ils savent combien il est important pour les membres du personnel de comprendre ce qui se passe dans les processus de dotation.

Même si le contexte de chacune des mesures de dotation semblait justifier la plupart d'entre elles, l'étude a révélé que la combinaison de trois facteurs avait un effet nuisible sur la transparence, ainsi que sur les autres valeurs en dotation :

- une préférence pour la dotation à court terme à l'aide de nominations pour une période déterminée (souvent par nomination sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique) et le renouvellement des nominations;
- le haut pourcentage de concours remportés par des personnes qui assuraient auparavant l'intérim dans l'unité;
- le manque d'uniformité et de justification de l'exercice des pouvoirs de nominations sans concours.

Au sujet des communications, dans le deuxième cycle du Programme de sondages spéciaux, on demandait aux gestionnaires si on offrait une rétroaction ou un suivi aux participants et participantes à un concours après le processus de sélection. Les résultats ont révélé que 73 p. 100 des gestionnaires avaient répondu par l'affirmative. Ces résultats sont conformes à ceux du premier cycle, tel que nous l'avions mentionné dans le rapport annuel de l'an dernier.

Bilan de santé de la transparence

Certains efforts ont été déployés pour améliorer la communication au sujet des pratiques de renouvellement du personnel, mais les efforts ont surtout porté sur les mesures individuelles ou sur les opérations. La Commission croit que la transparence pourrait fort bien être le ciment qui lie tous les principes et valeurs, et qu'elle est essentielle à la santé globale du système du mérite. À ce titre, les gestionnaires doivent s'assurer que les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants. À l'heure actuelle, la Commission n'est pas encore satisfaite de ce qui a été accompli jusqu'à présent.

4.7 Principes de gestion et de prestation de services : la souplesse et la capacité financière ou efficience

La souplesse signifie que les approches de renouvellement du personnel sont adaptées aux besoins particuliers de l'organisation.

La capacité financière et l'efficience signifient que les approches de renouvellement du personnel assurent une saine gestion des fonds et que leur l'exécution est simple, rapide et efficace.

Nous n'avons pas demandé aux ministères de faire rapport sur ces principes dans leur rapport annuel sur la responsabilisation en matière de dotation cette année, mais nous leur demanderons de communiquer cette information dans leur rapport à l'automne de 2002. Cependant, tel qu'il était mentionné dans notre rapport annuel précédent, la Commission croit qu'on ne peut brosser un tableau global de la santé générale du système du mérite sans en parler. En 2000-2001, nous avons maintenu que les ministères ne se prévalaient pas pleinement de la souplesse qui existait déjà dans le système, même si le processus de simplification du système de dotation était en cours.

Même si la Commission appuie pleinement la modernisation de la gestion des ressources humaines, nous n'avons pas changé d'avis. Nous croyons qu'il y a déjà dans le système actuel de dotation un certain nombre d'assouplissements et d'éléments d'efficience. Nous en avons ajouté quelques autres au cours de l'exercice 2001-2002, lesquels sont décrits ci-après, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans le cadre des opérations quotidiennes de dotation au sein de leurs ministères respectifs. La Commission croit que le fait que bien des ministères ne tirent pas pleinement profit des assouplissements en les adaptant peut très bien nuire à la crédibilité du système et des valeurs sur lesquelles il est fondé.

4.7.1 Modifications au Règlement

Comme on le mentionne dans le chapitre 2 du présent Rapport, le Parlement a modifié la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en 1993 afin d'instituer la notion du « mérite individuel ». C'est ce qui a donné lieu à deux modifications majeures du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* au cours de l'exercice 2001-2002, que la Commission a approuvées.

La première modification prévoit des nominations à partir de répertoires de candidates et candidats préqualifiés. Le recours à ces répertoires peut permettre d'améliorer l'efficience en dotation, parce qu'un seul processus peut servir à combler plusieurs postes vacants. Les gestionnaires n'ont pas à évaluer les mêmes personnes à plusieurs reprises pour des postes semblables, et les candidates et candidats qualifiés sont disponibles lorsqu'un poste se libère. En outre, les membres du personnel n'ont pas à poser leur candidature à de nombreux concours pour des postes semblables.

La deuxième modification concerne les nominations à des postes pour lesquels il y a pénurie de candidates et candidats qualifiés. Le mérite sera fondé sur la compétence d'une personne en fonction d'une norme de compétence, plutôt qu'en fonction de la compétence des autres. Cette modification sera particulièrement intéressante pour les ministères, organismes et collectivités fonctionnelles aux prises avec de graves problèmes de recrutement. La fonction publique sera ainsi plus efficiente et efficace lorsqu'elle sera en concurrence avec d'autres secteurs à la recherche de personnes hautement qualifiées.

4.7.2 Répertoires de préqualification

La Commission a délégué aux ministères le pouvoir de faire des nominations en se servant des répertoires de candidates et candidats préqualifiés, à l'intérieur d'un cadre strict de gestion. En déléguant ce pouvoir à tous les ministères, la CFP a amélioré l'accès d'autres ministères à un répertoire ministériel approuvé de candidates et candidats préqualifiés. Non seulement cette délégation favorise le partenariat et le partage de la charge de travail, mais elle rend aussi les ministères responsables de leurs décisions de dotation. Elle facilite également la constitution de répertoires de préqualification pour les collectivités fonctionnelles. La délégation de ce pouvoir aux ministères intéressés sera mise à l'essai afin de permettre la surveillance du processus des répertoires de préqualification.

Nous avons également instauré un système simplifié de recours pour les répertoires de candidates et candidats préqualifiés. Les candidates et candidats non retenus ont maintenant des recours — notamment l'examen par une tierce partie — une fois la décision rendue. Une plainte étant fondée sur les intérêts individuels, la quantité d'information à examiner sera grandement réduite, comparativement au système des appels, ainsi que le temps et les ressources nécessaires pour l'examen qui seront beaucoup moindres. L'examen par un tiers indépendant à tous les niveaux de décision a été jugé essentiel par les représentantes et représentants syndicaux, parce qu'il empêcherait le favoritisme personnel et tout abus potentiel des nominations fondées sur le mérite individuel.

4.7.3 Examens électroniques

La CFP a mené un projet pilote d'examens électroniques qui a connu beaucoup de succès pendant la Campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 2001. Un examen portant sur la capacité cognitive, un examen de communication écrite et un examen de jugement situationnel ont été administrés en ligne pour la première fois. Les résultats ont démontré qu'on réduisait énormément la durée et les dépenses associées à la notation, et la rétroaction des candidats et candidates a été très positive. Une analyse préliminaire des coûts d'administration des examens montre une économie possible de 57 p. 100. Les économies de temps sont estimées à environ 85 p. 100. Du point de vue de la clientèle, le délai passe de deux à six semaines à quelques heures, selon l'examen.

4.7.4 Recours

La Commission a décidé de promouvoir l'intervention précoce et de lui trouver des débouchés dans le Programme d'intervention précoce dans le cadre du processus d'appel en se fondant sur la rétroaction positive reçue à la suite d'un projet pilote réalisé dans la région de l'Atlantique. L'intervention précoce est un processus informel de type non accusatoire qui donne la possibilité aux parties d'améliorer le bien-être en milieu de travail en réglant les problèmes avant l'audition officielle d'un appel. Parmi les participantes et participants, 89 p. 100 ont indiqué qu'ils recommanderaient le programme aux autres et 71 p. 100 ont dit que le programme était une réussite. Le pourcentage d'appels retirés est passé de 66,7 p. 100, en 2000-2001, à 71 p. 100, en 2001-2002. Ces résultats sont en partie attribuables à l'utilisation accrue des rencontres d'intervention précoce.

Le processus d'appel est depuis longtemps considéré comme l'une des causes des pratiques non efficientes dans le système de dotation. Les demandes répétées de prolongation des périodes de divulgation constituent la majeure partie des critiques, et elles se sont révélées une des principales sources de la prolongation du délai de dotation (la divulgation est le

processus grâce auquel les parties à un appel ont accès aux renseignements et aux documents pertinents, et échangent généralement de l'information, notamment les allégations détaillées, avant l'audition de l'appel). Même si les parties ont 45 jours pour divulguer l'information, la Commission a constaté que bien des prolongations sont demandées parce que chacune des parties attend trop longtemps avant de prendre des mesures en ce sens. Pour régler plus rapidement les appels, les comités d'appel appliquent rigoureusement la condition de l'existence de motifs raisonnables lorsqu'ils examinent des demandes de prolongation de la période de divulgation. Ils n'examinent les demandes de prolongation que si elles montrent que les parties ont réellement entrepris le processus de divulgation de bonne foi dès le début de la période, et si les demandes incluent des motifs légitimes expliquant la raison pour laquelle la période de 45 jours n'est pas suffisante.

4.7.5 Nominations externes sans concours

La Commission songe à déléguer le pouvoir de faire des nominations externes sans concours aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme. Étant donné le risque perçu pour les valeurs en dotation que sont l'impartialité, la transparence, l'égalité d'accès et la justice, cette délégation sera assujettie à l'élaboration d'un cadre ministériel approprié pour la gestion de ce pouvoir. C'est pourquoi un certain nombre de projets pilotes sont réalisés en collaboration avec des ministères, principalement les ministères qui sont aux prises avec des problèmes de recrutement découlant des nouvelles mesures de sécurité. Les résultats des projets pilotes aideront à déterminer ce qui fonctionne le mieux dans divers contextes, et ils façonneront la nature de cette délégation. La Commission décidera si elle délègue ou non ce pouvoir sur une grande échelle après l'évaluation des projets au cours de l'exercice 2002-2003.

4.7.6 Étudiants et étudiantes

La Commission a approuvé les modifications aux mécanismes d'embauche et d'intégration des étudiantes et étudiants qui s'appliquent au Programme Coop et au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Ces mécanismes d'intégration facilitent la nomination sans concours par l'administrateur général ou chef d'orgnisme d'anciens étudiants et étudiantes recrutés par l'entremise de ces programmes.

Les changements simplifieront davantage l'embauche d'étudiantes et étudiants d'expérience, parce qu'il ne sera pas nécessaire de modifier les décrets d'exemption ou les règlements connexes; ils aideront les étudiantes et étudiants à diversifier leur expérience de travail à la fonction publique fédérale en augmentant leur compétence et leurs aptitudes à l'emploi pendant leur programme d'études et après; ils rendront la fonction publique fédérale plus attirante pour les étudiantes et étudiants et accroîtront leur mobilité entre les organismes; et ils donneront d'autres pouvoirs aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme, ce qui pourrait permettre d'améliorer la planification des ressources humaines.

4.7.7 Renouvellement des gestionnaires

Patrimoine canadien et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada sont deux ministères qui ont conclu des ententes officielles avec la Commission pour doter des postes de niveau de la direction. Ces ententes de dotation stratégique pour le groupe de la direction permettent aux ministères d'abandonner la dotation axée sur les transactions — pour être plus stratégiques dans la planification et la dotation des postes de cadres de direction vacants. Elles donnent également la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins particuliers en ressources humaines propres à un ministère, et la capacité de s'adapter aux exigences opérationnelles imprévues. En 2001-2002, nous avons également délégué un certain nombre de nouveaux pouvoirs qui doivent demeurer entre les mains des administrateurs généraux ou chefs d'organisme, car ils ne peuvent être délégués davantage dans le ministère.

4.7.8 Modifications apportées aux normes de sélection et d'évaluation

Grâce aux *Normes génériques de sélection et d'évaluation*, la Commission établit et communique les principes fondamentaux d'évaluation et de sélection afin de créer une solide assise pour les décisions en matière de dotation. De récentes décisions de la Cour fédérale du Canada ont fait ressortir la nécessité de s'assurer que les pratiques de dotation sont mieux comprises. C'est pourquoi la Commission a modifié les normes d'examen des qualifications, les rôles et responsabilités des gestionnaires et des jurys de sélection, de même que les exigences professionnelles justifiées et les mesures d'adaptation dans les évaluations.

4.7.9 Nouveaux chapitres du Guide à l'intention des gestionnaires

Le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires* contient des renseignements clairs et concis sur la dotation et le recrutement, et il est régulièrement mis à jour afin de tenir les gestionnaires au courant des nouveaux assouplissements. Deux nouveaux chapitres ont été ajoutés. Le chapitre 5 décrit les assouplissements et les outils auxquels les gestionnaires peuvent avoir recours pour atteindre les objectifs de recrutement au titre de l'équité en matière d'emploi. Les fondements de l'équité en matière d'emploi sont présentés du point de vue des opérations, de la loi et de la gestion des ressources humaines. Le chapitre 6 donne des renseignements de base sur les nominations de bénéficiaires de priorité et sur la façon d'utiliser cet outil spécial de nomination. Il présente un aperçu concis des fondements juridiques des nominations de bénéficiaires de priorité ainsi que le rôle et la responsabilité des gestionnaires dans l'application des droits de priorité.

4.7.10 Rapidité de dotation

Tel qu'il est mentionné dans le *Rapport annuel 2000-2001*, on parle beaucoup depuis plusieurs années du délai nécessaire pour doter un poste à la fonction publique, et plusieurs intervenants dans le système de dotation jugent que le temps consacré à la dotation est un problème majeur, mais nous disposons de peu de preuves objectives pour quantifier ce problème. Pour évaluer le temps consacré à la dotation, la CFP a ajouté un certain nombre de questions sur le sujet à un sondage en cours visant le recrutement pour des postes de durée indéterminée, les promotions à des postes de durée indéterminée et le passage d'un poste d'une période déterminée à un poste d'une durée indéterminée par suite de concours.

L'analyse des réponses a révélé que les postes les plus longs à combler avaient des caractéristiques très différentes — notamment le nombre de candidates et candidats et de personnes nommées — du poste moyen doté. Par conséquent, on se demande s'il est juste de comparer au reste bon nombre des processus du quartile le plus bas — soit, 25 p. 100 des mesures de dotation les plus lentes — en raison de la taille et de l'étendue des processus. Si ces grands processus avaient été séparés en plusieurs petits processus, il est probable que le temps consacré à la dotation tel qu'il a été mesuré dans le sondage aurait été plus bref. Par contre, si on avait procédé ainsi, c'est peut-être l'efficience globale qui en aurait souffert.

Le grand nombre de candidatures dans les processus les plus longs était un facteur important du temps consacré à la dotation. En moyenne, on a reçu trois fois plus de candidatures pour les postes du quartile le plus lent que pour l'ensemble des postes. Il y a également eu un plus fort pourcentage de temps consacré à l'évaluation des candidates et candidats dans le quartile le plus lent — ce qui n'est pas surprenant, étant donné le nombre plus élevé de candidatures et de nominations. Dans un sens, ces grands processus représentent une des solutions au problème du temps consacré à la dotation, c'est-à-dire doter les postes à partir de répertoires de préqualification, sauf que dans ce dernier cas, le chronomètre démarre une fois l'évaluation terminée.

Si on exclut ces processus « en vrac » pour les raisons susmentionnées, le temps généralement consacré à la dotation d'un poste d'une durée indéterminée à la suite d'un concours est évalué à environ 14 semaines, un nombre identique à la médiane, ce qui démontre une répartition assez normale de ces processus.

Environ 51 p. 100 de l'ensemble des processus de recrutement pour des postes de durée indéterminée, des promotions et des passages de postes de période déterminée à des postes de durée indéterminée sont des processus sans concours. Même si généralement les processus sans concours ne sont pas inclus dans le sondage, un petit nombre de ces processus a été examiné, et on a constaté que, dans ces cas, la dotation se faisait trois fois plus rapidement que la moyenne estimée des concours. Donc, il est clair que le temps moyen consacré à la dotation des postes de durée indéterminée, tous processus confondus, est bien inférieur à 14 semaines — ce qui se compare avantageusement à d'autres domaines également.

Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, dirigé par Lawrence F. Strong, a recommandé comme temps consacré à la dotation des postes de direction 60 jours, et la CFP avait déclaré à l'époque (mai 2000) qu'il fallait compter 16 semaines ou 80 jours ouvrables pour doter ces postes. La CFP est fière de faire savoir que, malgré une charge de travail de plus en plus lourde, le temps consacré à la dotation a maintenant été réduit à 55 jours ouvrables au cours de l'exercice.

Toutefois, dans l'avenir, il faudra prendre soin d'assurer un équilibre approprié entre le besoin d'embaucher plus rapidement et le besoin de faire en sorte que les Canadiens et Canadiennes aient accès aux perspectives d'emploi à la fonction publique et que les fonctionnaires aient des possibilités d'avancement professionnel grâce à la mobilité.

Bilan de santé de la souplesse et de la capacité financière ou efficience

Des données indiquent que le temps consacré à la dotation est à la baisse, sauf dans le cas des concours à grande échelle qui sont utilisés pour recruter les candidates et candidats les plus prometteurs. La Commission a ajouté un certain nombre d'assouplissements au cours de l'exercice 2001-2002, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans les activités quotidiennes. Tel qu'il a été constaté dans d'autres domaines de l'administration fédérale, nous ne pouvons pas simplement nous concentrer sur les résultats ou la rapidité parce que nous détournons ainsi notre attention de la justice et de la transparence, ce qui, par conséquent, rend le système moins crédible.

4.8 Évaluation globale des valeurs et des principes

La Commission fait rapport sur la santé globale du système de dotation du point de vue des valeurs pour la deuxième année. Cette évaluation est fondée non seulement sur une foule d'études et de sondages, mais sur une analyse du rendement en dotation de 39 ministères. Nous croyons qu'il s'agit d'une assise très solide pour l'évaluation globale — qui ne sera que renforcée au cours du prochain exercice puisque 72 ministères feront rapport en 2002-2003. La liste qui suit présente tous les bilans de santé sous chacune des valeurs liées au mérite et chacun des principes de gestion et de prestation de services auxquels on s'intéresse dans cette partie :

Bilan de santé de la compétence

La Commission est d'avis que, dans l'ensemble, le système de dotation permet d'effectuer des nominations externes et internes de personnes compétentes dans la fonction publique; toutefois, il reste encore des problèmes à régler comme le recours à l'embauche de personnel temporaire et à court terme. On a fait certains progrès en ce qui concerne la planification à long terme des RH, comme en témoignent les liens avec les plans d'activités, tout particulièrement dans les grands ministères. Or, tous les ministères et organismes doivent redoubler d'efforts, quelle que soit leur taille. La Commission craint que, sans l'aide de plans de RH, les gestionnaires continuent de mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche de personnes très compétentes dont la fonction publique aura besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.

Bilan de santé de l'impartialité

Tout semble indiquer que le système actuel fonctionne bien et que le favoritisme politique n'est pas une grande source de préoccupation. Les pratiques de dotation comme les nominations intérimaires à long terme et les nominations externes sans concours, lorsque les circonstances particulières les justifient, pourraient donner l'impression d'un favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) parce qu'elles ont tendance à ne pas être aussi transparentes que d'autres concours. Étant donné cette impression, on encourage les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à avoir recours à des processus plus transparents ou, à tout le moins, aux nominations intérimaires à long terme ou aux nominations externes sans concours uniquement lorsqu'elles sont dans l'intérêt public.

Bilan de santé de la représentativité

Même si les ministères continuent de s'efforcer d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés, les progrès réalisés jusqu'à présent se sont limités à trois des quatre groupes désignés, puisque les membres de minorités visibles sont toujours sous-représentés. Les données de l'exercice 2001-2002 montrent qu'actuellement les tendances au chapitre de l'embauche de membres des groupes désignés ne seront pas suffisantes pour redresser la situation. Pour atteindre l'objectif d'une fonction publique pleinement représentative, tous les gestionnaires devront faire davantage d'efforts.

Bilan de santé de l'égalité d'accès

Les efforts déployés au cours de l'exercice 2001-2002, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du réseau, ont permis d'améliorer l'égalité d'accès. Il faut continuer dans la même veine — tout particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la zone nationale de sélection — afin de maintenir les progrès réalisés jusqu'à présent et de s'assurer que les pratiques demeurent exemptes d'obstacles et inclusives.

Bilan de santé de la justice

En 2000-2001, la Commission croyait que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les preuves recueillies tendent à démontrer que les perceptions à cet égard se sont améliorées. L'épreuve décisive reste cependant à venir. Comme 60 p. 100 des répondants et répondantes au sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999 avaient indiqué que le processus de sélection était juste, il sera intéressant de comparer ces résultats à ceux du deuxième sondage qui devraient être disponibles à l'automne de 2002.

Bilan de santé de la transparence

Certains efforts ont été déployés pour améliorer la communication au sujet des pratiques de renouvellement du personnel, mais les efforts ont surtout porté sur les mesures individuelles ou sur les opérations. La Commission croit que la transparence pourrait fort bien être le ciment qui lie tous les principes et valeurs, et qu'elle est essentielle à la santé globale du système du mérite. À ce titre, les gestionnaires doivent s'assurer que les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants. À l'heure actuelle, la Commission n'est pas encore satisfaite de ce qui a été accompli jusqu'à présent.

Bilan de santé de la souplesse et de la capacité financière ou efficience

Des données indiquent que le temps consacré à la dotation est à la baisse, sauf dans le cas des concours à grande échelle qui sont utilisés pour recruter les candidates et candidats les plus prometteurs. La Commission a ajouté un certain nombre d'assouplissements au cours de l'exercice 2001-2002, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans les activités quotidiennes. Tel qu'il a été constaté dans d'autres domaines de l'administration fédérale, nous ne pouvons pas simplement nous concentrer sur les résultats ou la rapidité parce que nous détournons ainsi notre attention de la justice et de la transparence, ce qui, par conséquent, rend le système moins crédible.

CHAPITRE 5 :

Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats

5.1 TOUR D'HORIZON DES PRINCIPAUX ENJEUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LE SYSTÈME DE DOTATION

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission abordait trois questions ayant une incidence sur le système de dotation et dont l'importance était cruciale pour la réussite du renouvellement des effectifs de la fonction publique. Comme les discussions à propos de la réforme de la gestion des ressources humaines débutaient, nous avions également émis quelques réserves devant le fait qu'on mettait surtout l'accent sur l'efficience du processus de recrutement, et nous avions de nouveau affirmé être convaincus que le mérite — tel qu'il se manifeste dans toutes les valeurs et les principes de dotation — était essentiel si nous voulions garantir aux Canadiens et aux Canadiennes la très haute qualité des services qu'ils attendent. La Commission est d'avis qu'un changement législatif ne suffira pas à lui seul pour assurer le recrutement et le maintien en poste de la main-d'œuvre talentueuse dont la fonction publique a besoin pour l'avenir.

Certaines lacunes pouvant compromettre le succès du système de dotation ont été comblées : le présent chapitre dresse un tableau des progrès qui ont été réalisés en ce sens et donne un aperçu des défis qu'il nous faudra encore relever. Pour ce faire, ce qui ressort des discussions semble indiquer qu'il faudra maintenir le cap sur la résolution de ces questions de manière stratégique et globale.

5.2 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

5.2.1 Problème de l'embauche à court terme

Comme nous avons pu le constater au chapitre 4, les processus de dotation et les programmes de perfectionnement donnent lieu à la nomination de personnes compétentes. Pourtant, selon l'analyse qu'a faite la Commission de données récentes sur les activités de dotation et d'embauche, l'embauche à court terme persiste. Notre évaluation des rapports ministériels de responsabilisation en matière de

dotation semble indiquer que, si certains progrès ont été réalisés quant à la planification systématique des ressources humaines, en particulier de la part de plusieurs grands ministères, cette pratique ne fait pas encore partie intégrante de la planification de tous les ministères. Comme l'illustre le bilan de santé en matière de compétence, la Commission considère l'embauche à court terme comme une pratique à risque si elle n'est pas utilisée adéquatement. Il doit y avoir des stratégies qui permettront de répondre aux besoins à long terme.

5.2.2 Entraves à la planification des ressources humaines

Il existe plusieurs facteurs qui entretiennent la tendance à l'embauche à court terme. Parmi ces facteurs figurent la pression découlant de la charge de travail, les absences temporaires du personnel du lieu de travail, les contraintes attribuables à la disponibilité du financement à court terme, les prétendus avantages opérationnels liés au fait de mettre le nouveau personnel à l'essai de façon temporaire dans le but d'éviter les interminables processus de renvoi et les perceptions qu'ont les gens de la complexité du système de dotation. Le manque généralisé d'information sur la planification des ressources humaines vient conforter cette approche (embauche à court terme et selon les besoins), particulièrement en l'absence de plans à plus long terme. Résultat : les ministères ont souvent recours à l'emploi temporaire ou à des emplois de période déterminée pour combler les postes vacants plutôt qu'à des nominations de durée indéterminée. Bien que les données portant sur les nominations indiquent une certaine diminution de l'embauche à court terme au profit de l'embauche à des postes de durée indéterminée, cette tendance est encore l'exception. Les méthodes traditionnelles persistent et les emplois atypiques sont toujours présents.

La vérificatrice générale du Canada a émis les mêmes réserves à l'égard de l'embauche à court terme, et elle a reconnu que la planification des ressources humaines devait contribuer à l'adoption d'une approche de recrutement à long terme.

5.2.3 Renouvellement et évolution des réalités démographiques

En juillet 2000, le Sous-comité sur le recrutement, relevant du Comité des hauts fonctionnaires, publiait son rapport sur le *Recrutement et les résultats*. Présidé par l'ancien greffier du Conseil privé, ce sous-comité a défini les impératifs en matière de recrutement auxquels la fonction publique faisait face. Dans le plan d'action qui a suivi, où on a établi les enjeux prioritaires pour les trois prochaines années, on soulignait entre autres l'importance d'accroître le recrutement de nouveaux diplômés et nouvelles diplômées, ainsi que de représenter les membres des groupes désignés au sein de la fonction publique. Grâce à ces efforts de renouvellement, certains progrès ont été réalisés.

Si elle veut être représentative, la fonction publique doit être le reflet du marché du travail canadien. Dans son rapport intitulé *La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique* (février 2002), la CFP indiquait que tous les secteurs de l'économie seraient aux prises avec des problèmes causés par le départ en masse des baby-boomers entre 2005 et 2020. Les recherches récentes indiquent que si la tendance passée se poursuit, ce seront de 40 à 45 p. 100 des personnes admissibles qui partiront réellement à la retraite. La gestion qu'entraînera cette situation au cours des prochaines années vient mettre en évidence l'importance de regarnir les groupes de relève de la fonction publique. L'importance cruciale du renouvellement des cadres de direction et de la planification de leur relève a été soulignée dans un récent rapport de suivi présenté au Sous-comité. Dans ce rapport, les occasions d'avancement et la formation linguistique à l'intention des cadres supérieurs ont été désignées comme deux secteurs nécessitant un suivi. Dans la même veine, de nouvelles recherches devant être terminées à l'automne 2002 devraient permettre d'obtenir un aperçu plus détaillé du profil des groupes de relève de la haute direction, entre autres en ce qui a trait à leurs besoins en formation et en perfectionnement.

La période dite *sans berceaux* qu'a connue le pays (faible taux de natalité des années 1970 et du début des années 1980) ne fera qu'aggraver la situation

créée par les départs à la retraite. En effet, Statistique Canada prévoit que la proportion totale des jeunes au sein de la population devrait diminuer de façon constante d'ici 2021, ce qui se traduira par une pénurie de nouveaux venus sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie. Parallèlement, la fonction publique connaît une période de changements rapides, tant sur les plans de l'économie que de la technologie et de la science, qui continueront d'avoir des répercussions sur la nature des fonctions professionnelles.

L'image véhiculée de la nouvelle employée ou du nouvel employé embauché pour une durée indéterminée à la fonction publique, qu'on se représente comme une nouvelle recrue sans expérience de travail digne de ce nom, est inexacte. Selon *La voie future*, seulement 31 p. 100 des répondants et répondantes au sondage auprès des personnes nouvellement embauchées correspondent à ce profil : la plupart des personnes interrogées avaient de 30 à 39 ans et étaient très scolarisées, 59 p. 100 étant titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires.

L'apport de la Commission aux efforts de renouvellement s'est traduit par la refonte du Programme de recrutement postsecondaire. Le *Recrutement postsecondaire à la fonction publique* (mai 2002) de la CFP décrit l'évolution de ce programme de recrutement; on y retrouve la liste des innovations qui ont permis à la fonction publique d'atteindre les étudiants et étudiantes et d'ainsi répondre aux besoins des ministères. Les 22 305 candidatures reçues au cours de la campagne de l'automne 2001 font foi des résultats de ces efforts. Ce nombre représente une augmentation de 80 p. 100 du nombre de candidatures par rapport à la même campagne l'année précédente (automne 2000). La CFP a récemment apporté de nouvelles améliorations à son Programme de recrutement postsecondaire, qui a maintenant cours toute l'année durant, grâce à la participation active et au partenariat des ministères et du Conseil du Trésor à titre d'employeur.

Si nous voulons que notre main-d'œuvre soit en mesure de fournir des services et des programmes de qualité dans l'avenir, il faut fournir une orientation active aux ministères qui n'ont pas encore intégré la planification des ressources humaines à leurs méthodes de gestion. Parce que cette question a une incidence directe sur le recrutement et la dotation de toute la fonction publique, il est primordial que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, prenne les devants à ce propos.

Recommandation

La Commission recommande que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, oriente les ministères vers une approche ciblée et centrée sur la planification des ressources humaines.

5.3 Recrutement électronique

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission soulignait la nécessité de renforcer la capacité de la fonction publique fédérale en matière de recrutement électronique. Nous pourrions alors améliorer l'accès aux perspectives d'emploi et notre compétitivité en tant qu'employeur de même que la rapidité de la dotation, ce qui permettrait à la fois d'attirer des candidates et des candidats qualifiés et d'assurer notre capacité de répondre aux exigences en matière de compétence, tant à court terme qu'à plus long terme.

La Commission continue de considérer la technologie comme un outil important lui permettant d'atteindre la représentativité de la fonction publique; de fait, elle lui permet de joindre facilement un bassin de candidats et candidates plus vaste. Nous sommes conscients qu'il y a un coût à ces avantages et que le recrutement électronique requerra un investissement notable si nous voulons parvenir à réduire les coûts permanents de fonctionnement. Bien que la technologie offre de nombreux avantages, la Commission demeure consciente qu'elle doit d'abord protéger les valeurs prônées par la fonction publique. Et il ne s'agit pas ici de privilégier certains principes et valeurs par rapport à d'autres, mais plutôt de trouver un équilibre entre eux. Comme nous l'a rappelé le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique :

> *Des réformes ont eu lieu dernièrement dans la fonction publique dans le but de réduire la complexité et la rigidité des processus d'attribution des marchés, d'acquisition et de nomination. Nous sommes d'avis cependant que les organisations publiques doivent constamment viser le juste milieu : elles devraient protéger le principe du mérite et favoriser l'équité et la neutralité même dans leur poursuite de l'efficacité, de la souplesse et du rendement organisationnel. Une organisation publique n'a pas et ne peut pas avoir les mêmes marges de manœuvre dont jouissent les organisations du secteur privé. Elle devra toujours respecter des normes plus élevées de transparence et de conformité aux procédures afin de dissiper toute crainte de favoritisme, interne ou externe. Pour cette raison, la neutralité et le mérite seront toujours des valeurs fondamentales grâce auxquelles les gens continueront à faire confiance à la fonction publique, en se disant qu'il s'agit d'une grande institution canadienne au service du bien commun.*

Internet est venu révolutionner le monde du recrutement en créant un nouvel environnement où les règles du jeu ne sont plus les mêmes. Les candidats et candidates sont de plus en plus ferrés en informatique et veulent pouvoir interagir en ligne avec les employeurs éventuels. La vitesse est omniprésente

Les technologies de recrutement électronique sont cruciales pour la modernisation de la gestion des ressources humaines et exigent de grands investissements.

dans le nouveau marché du travail et la combinaison des progrès technologiques et de la concurrence entre les organismes recruteurs a fait en sorte d'accélérer le processus d'embauche. En exploitant la technologie Internet, les firmes du secteur privé ont réussi à raccourcir la durée du processus d'embauche de 30 à 50 p. 100. Grâce au recrutement électronique, l'affichage des avis de concours est plus rapide, les réponses des candidats et candidates nous parviennent plus rapidement, et le traitement des candidatures reçues est aussi accéléré.

Le nombre de demandes d'emploi électroniques qu'a reçues la fonction publique en réponse aux processus de recrutement Internet illustre bien l'incidence de la technologie. Au cours de la dernière année, le nombre de candidatures pour les emplois affichés dans le Web a augmenté d'environ 70 p. 100; la moyenne, en 2001-2002, était de 111 candidatures par emploi, par rapport à 65 l'année précédente.

On s'attend à ce que le nombre de candidatures continue d'augmenter si la Commission change sa politique de zone de sélection, accroissant ainsi l'accès aux emplois dans la fonction publique. Selon les premiers résultats d'un projet pilote devant évaluer l'incidence de l'instauration d'une zone nationale de sélection pour le recrutement externe, poste d'agent ou agente de niveau d'entrée ou intermédiaire, le nombre de candidatures a augmenté de façon substantielle, ce qui a eu pour effet d'accroître considérablement la charge de travail de la CFP. Et tout porte à croire que l'effet sera le même sur les ministères.

Grâce à Internet, il est possible d'effectuer en ligne la présélection des candidatures et toutes sortes d'autres processus de dotation. Il faudra réussir à tirer profit de ce pouvoir si nous voulons être en mesure de résoudre les problèmes de charge de travail associés au volume de candidatures sans cesse grandissant — en particulier si on se dirige vers un élargissement des zones de sélection. De plus, le caractère impartial des évaluations traitées électroniquement contribuerait à garantir l'équité. En outre, le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique revoit actuellement le cadre stratégique de ressources humaines, et il envisage d'apporter des changements qui permettraient la simplification des processus actuels de recrutement et de dotation. L'application des technologies de recrutement électronique au nouveau système de ressources humaines est cruciale pour la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Bien appuyés par un cadre stratégique révisé, le recrutement électronique et les processus de dotation électroniques permettent de réaliser des économies et d'éviter des frais. Grâce à eux, il est possible d'automatiser, de simplifier et d'actualiser les processus de dotation de ressources humaines et d'offrir ce service directement aux membres du personnel, aux gestionnaires et aux candidats et candidates.

5.3.1 Recrutement électronique et compétitivité

Le besoin de recruter des nouveaux employés et employées talentueux, et de les garder ensuite, tout en restant compétitif dans un marché du travail où la concurrence demeure très vive, continuera de présenter un défi bien au-delà de la prochaine décennie. Selon la recherche de la CFP, le recrutement électronique devient un moyen particulièrement efficace d'accroître la compétitivité de la fonction publique en tant qu'employeur parce qu'il lui offre une grande visibilité auprès des candidats et candidates possibles — en particulier auprès des travailleurs et travailleuses du savoir et des membres de minorités visibles.

Lors d'un colloque du Conference Board of Canada tenu en février 2002, on a exploré en profondeur les façons d'attirer, de gérer et de maintenir en poste les personnes de talent au sein du secteur public. Du point de vue des employés et employées, le recrutement électronique est perçu favorablement en ce qu'il permet d'accélérer le recrutement. Du point de vue des étudiants et étudiantes, donc des éventuels employés ou employées, la technologie fait partie du quotidien. Pour eux, ce qui déterminera si un employeur est intéressant ou pas, c'est le contenu du message transmis électroniquement. Par exemple, il est clair qu'ils veulent entendre parler de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement. Cela correspond aux conclusions de la recherche de la CFP fondée sur les sondages menés auprès d'étudiants et d'étudiantes et de personnes nouvellement embauchées. La fonction publique doit tenir compte de ces questions lorsqu'elle désire revoir ses processus de dotation, concevoir et mettre en œuvre des outils informatiques de recrutement électronique et bien cibler ses messages de marketing.

5.3.2 Activités de recrutement électronique

En 2001-2002, la CFP a continué à tenir l'engagement qu'elle avait pris de se servir d'Internet comme d'un moyen efficace d'aider les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à joindre des candidats et candidates de premier ordre. Elle a également continué d'étendre et d'appuyer les infrastructures et les systèmes existants de recrutement électronique. Le site Internet de recrutement de la CFP (*emplois.gc.ca*) a reçu plus de 1 300 000 visiteurs par mois. Ces derniers, qui cherchaient des occasions d'emploi, ont postulé en ligne pour une variété d'emplois. Au cours de l'année, 83,5 p. 100 des candidatures reçues dans le cadre du Programme de recrutement général ont été remplies en ligne, pourcentage qui s'élevait à 100 p. 100 dans le cas du Programme de recrutement postsecondaire.

Le renforcement de la capacité de recrutement électronique de la CFP, voilà l'objectif d'un projet pilote mené en partenariat avec les ministères de la région du Centre et du Sud de l'Ontario. Ce projet pilote doit se pencher sur l'incidence organisationnelle de l'utilisation de systèmes dits « intelligents » pour la restructuration des opérations de recrutement. À l'automne 2002, nous vérifierons s'il y a eu amélioration de l'accès du public aux occasions d'emploi à la fonction publique fédérale ainsi que de la rapidité du recrutement et s'il y a eu changement dans la nature des choix des gestionnaires d'embauche. Les résultats de cette évaluation seront abordés plus en détail dans le prochain rapport annuel.

Le refonte du Programme de recrutement postsecondaire, mis sur pied en 2001, permet de constater quelques-uns des avantages du recrutement électronique pour les gestionnaires d'embauche et les candidats et candidates. En voici quelques exemples :

- Les campagnes d'automne et d'hiver sont complémentaires et il y a maintenant possibilité d'afficher les avis de concours dans le cadre du recrutement postsecondaire à n'importe quel moment dans l'année;
- Les gestionnaires peuvent personnaliser leurs demandes d'emploi de façon à inclure des questions pour les postes spécialisés, ce qui permet d'établir électroniquement une correspondance entre les qualifications des étudiants et étudiantes et les exigences des postes en question;
- La correction électronique des examens permet d'en obtenir les résultats en quelques heures;
- Il y a toujours un répertoire de diplômés et diplômées postsecondaires partiellement évalués qu'il est possible de consulter;
- Les présentations se font plus rapidement : moins de 48 heures dans le cas des postes ne nécessitant aucun examen, comparativement à plusieurs semaines auparavant, et une moyenne de deux semaines pour les postes nécessitant un ou plusieurs examens, comparativement à huit semaines;
- Les candidats et candidates peuvent savoir à quelle étape du processus de sélection en est leur dossier.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le recrutement électronique a eu pour effet de faire augmenter le nombre de candidatures reçues dans le cadre du programme : par exemple, ce nombre a augmenté de 80 p. 100 lors de la campagne de l'automne 2001 par rapport à la même campagne l'année précédente.

Pendant l'année écoulée, la Commission a pris conscience qu'elle devait accroître la collaboration et la mise en commun, au sein de la collectivité des ressources humaines, des initiatives et des solutions de recrutement électronique et de dotation. Ce travail a été mis en branle dans le contexte du projet de téléservices des RH du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce projet a pour but d'offrir un portail Web unique et convivial de ressources humaines qui permettra de consolider, de rationaliser et de coordonner l'information, les processus et les services relatifs aux ressources humaines.

Il y a également un certain nombre d'initiatives de recrutement électronique actuellement en cours dans les diverses organisations de la fonction publique auxquelles la Commission a délégué des pouvoirs de recrutement. Les applications de série conçues en vue d'informatiser certains aspects de recrutement et de dotation ont grandement évolué au cours des dernières années; elles sont à la fois plus perfectionnées et permettent d'exécuter davantage de tâches et elles sont utilisées par quelques ministères. D'autres ministères ont mis au point leurs propres systèmes permettant de remplir une ou plusieurs fonctions de recrutement. Cependant, la tendance était aux solutions isolées répondant à un besoin bien précis. Il n'existe que très peu de solutions complètes de recrutement électronique et, dans la plupart des cas, les systèmes d'entrée de données Internet ne servent qu'à alimenter un processus de recrutement qui se fait encore manuellement.

5.3.3 Défis

Certains ministères et organismes ont acquis ou ont élaboré des outils leur permettant de répondre à leurs besoins en matière de recrutement et de dotation. Il y a donc de plus en plus de solutions ministérielles de recrutement électronique qui mériteraient qu'on en répande l'usage et la connaissance à l'échelle de l'administration fédérale. Il en va de même pour la masse sans cesse grandissante des connaissances accumulées par ces ministères. Le défi consiste à savoir équilibrer, d'une part, l'aspect global, pangouvernemental du recrutement électronique et de la dotation et, d'autre part, les besoins uniques des ministères ainsi que les occasions de profiter des succès bien établis.

La recherche provenant du secteur privé a montré que le rendement des investissements en matière de technologies de recrutement électronique est substantiel. L'accroissement de la rapidité du processus de recrutement, de même que la possibilité d'établir une meilleure correspondance entre les candidatures et les exigences d'un poste donné, donneront lieu à un système plus efficace et plus efficient. Mais il faudra investir pour y parvenir. Il faudra investir dans les gens, les processus et la technologie, et il faudra que les investissements soient faits dès le départ et soient maintenus. C'est ce qui a fait défaut dans le passé.

Recommandation

La Commission a l'intention de se servir de la mise en commun des pratiques et outils exemplaires de dotation et de recrutement électronique pour favoriser l'apprentissage, et elle a l'intention de privilégier davantage la collaboration dans le cadre des stratégies et des solutions communes de dotation et de recrutement électronique d'envergure gouvernementale ayant aussi comme objectif la modernisation de la gestion des ressources humaines.

La Commission recommande que le Conseil du Trésor garantisse des niveaux d'investissement adéquats et continus en vue de la généralisation des capacités de recrutement électronique et de dotation à la grandeur de la fonction publique.

5.4 Capacité en matière de ressources humaines

5.4.1 Le défi

L'an dernier, la Commission a décrété que la capacité en matière de ressources humaines nécessitait une attention immédiate. Nous avions alors remarqué que le renouvellement du personnel dans le secteur des ressources humaines avait une incidence sur la capacité de la collectivité de composer avec la pression découlant de la charge de travail et de se préparer en vue des changements à venir. Selon le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor, le système devait consacrer ses énergies à la constitution d'un bassin suffisant de professionnels et professionnelles des ressources humaines hautement qualifiés.

Le défi était double : d'une part, il fallait procéder à de nouvelles embauches à la fonction publique pour combler le manque de professionnels et professionnelles des ressources humaines et, d'autre part,

il fallait investir dans la formation et l'expérience de travail pour être en mesure d'aider le personnel en place à acquérir de nouvelles compétences et à encadrer les nouvelles recrues. On retrouve les mêmes préoccupations dans le chapitre 3 du *Rapport annuel de la vérificatrice générale du Canada 2001*, notamment en ce qui a trait au recrutement d'agents et agentes de ressources humaines additionnels, de façon à fournir un appui plus actif aux gestionnaires, ainsi qu'au développement des compétences en matière de consultation et d'orientation au sein de la collectivité des ressources humaines.

Comme la section sur le recrutement électronique nous a permis de le constater, les professionnels et professionnelles des ressources humaines verront de nouvelles contraintes continuer de s'ajouter au fur et à mesure que les processus de dotation seront revus et tant que la technologie continuera d'avancer. Voilà pourquoi la collectivité des ressources humaines doit être prête à assumer ses nouvelles fonctions et à développer les compétences connexes. Tout comme les gestionnaires, cette collectivité doit être préparée à l'instauration de nouvelles méthodes de travail.

5.4.2 Le renforcement de la collectivité des ressources humaines

Des progrès ont été réalisés au cours de la dernière année : on a procédé à l'embauche de 72 nouvelles personnes à des postes de ressources humaines de niveau d'entrée dans le cadre du Programme de perfectionnement des ressources humaines. Sur le plan du renouvellement de la collectivité, 50 p. 100 des personnes embauchées faisaient partie des groupes visés par l'équité en emploi. Afin de soutenir leur perfectionnement, le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines a conçu un programme d'apprentissage qui est offert dans toutes les régions. Ce programme met l'accent sur l'orientation, l'encadrement, le perfectionnement des compétences fonctionnelles et le réseautage chez les nouveaux professionnels et nouvelles professionnelles des ressources humaines. Les différents éléments du programme fournissent également un cadre qui permet d'adapter la formation future de la collectivité des ressources humaines. D'autres initiatives connexes, chapeautées par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines, ont été mises en œuvre en vue de réagir tout particulièrement aux changements de fonctions des ressources humaines. Par exemple, 80 intervenants et intervenantes en ressources humaines ont suivi un cours pilote sur les techniques de consultation. Selon la rétroaction obtenue, il s'agit là d'une initiative qui permet vraiment de contribuer à l'acquisition des compétences relatives à des nouvelles fonctions. Le perfectionnement des professionnels et professionnelles de haut niveau n'est pas en reste : le programme leur offre des évaluations du cheminement de carrière et des enjeux relatifs au bien-être en milieu de travail, dans le but de déterminer quels sont leurs besoins en formation et en perfectionnement et de découvrir les obstacles professionnels qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Le Secrétariat, qui collabore avec la Commission à l'examen de groupes de relève de postes de direction, a parrainé 25 professionnels et professionnelles des ressources humaines pour une évaluation en vue d'une nomination à des postes de direction.

Compte tenu des efforts déployés pour la formation de la collectivité des ressources humaines, on doit désormais se concentrer sur les besoins en formation des gestionnaires.

5.4.3 Formation adaptée

Il faut que la formation adaptée aux besoins des conseillers et conseillères et des gestionnaires en ressources humaines se poursuive. Selon la rétroaction de nature qualitative obtenue dans le cadre du rapport de la CFP intitulé *Observations sur le système de dotation* (mai 2002), le besoin pour ce type de formation est bien réel si on veut assurer que les pouvoirs de délégation sont bien compris et utilisés à bon escient.

Compte tenu des efforts déjà déployés pour la formation de la collectivité des ressources humaines, on doit désormais se concentrer sur les besoins en formation des gestionnaires. Selon la rétroaction des régions et les conclusions de l'examen de la CFP portant sur *la compétence et la justice*, la formation doit tenir compte des fonctions et des besoins en apprentissage des gestionnaires. Cette question de la formation des gestionnaires opérationnels visant à renforcer leurs capacités de gestion est également considérée comme une préoccupation grandissante dans le chapitre 7 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* (avril 2002), intitulé « Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne ».

Cette question est suffisamment préoccupante aux yeux de la Commission pour qu'elle procède à un examen de la capacité. Cet examen cherchera à déterminer la capacité des ministères de surveiller la dotation et d'en faire rapport, en préparation aux changements qui devraient normalement découler de la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Recommandation

La Commission recommande que les initiatives du Conseil du Trésor en matière de renforcement de la capacité destinée à la collectivité des ressources humaines continuent d'être considérées comme hautement prioritaires et qu'elles tiennent compte des besoins des professionnels et professionnelles ainsi que des gestionnaires des ressources humaines.

CHAPITRE 6 :

Conclusion

La Commission est d'avis que le présent rapport annuel fournit au Parlement une deuxième évaluation complète et détaillée de l'état de santé global du système de dotation de toute la fonction publique.

Les valeurs et les principes servant de fondement aux règles, voilà un principe d'établissement de rapports qui constitue un changement difficile auquel les ministères et les organismes gouvernementaux apprennent encore à s'adapter. Des pratiques exemplaires de nombreux ministères et organismes ont été mises en évidence dans le présent rapport. Toutefois, la Commission tient à signaler certaines questions ou certaines pratiques, évoquées ci-après, sur lesquelles il y aura lieu de se pencher au cours de l'exercice 2002-2003; tout progrès en la matière fera partie de notre prochain rapport annuel au Parlement.

La fonction publique doit chercher à atteindre l'équilibre approprié entre, d'une part, le besoin toujours grandissant de rapidité dans les activités d'embauche et, de l'autre, la nécessité de s'assurer que les possibilités d'emploi de la fonction publique sont accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes, que la mobilité assure des chances d'avancement professionnel à tous les employés ou employées et que les engagements de la fonction publique canadienne à l'égard de l'excellence sont sans cesse renouvelés.

Afin de bien comprendre certaines des pratiques ayant cours, la Commission a demandé aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte des éléments suivants dans leurs rapports ministériels de responsabilisation en matière de dotation, dont la remise est prévue pour l'automne 2002 :

- certaines pratiques de dotation (p. ex. nominations par intérim à long terme et nominations sans concours de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique), qui pourraient donner lieu à des apparences de favoritisme bureaucratique (personnel) ou limiter l'accès aux postes de la fonction publique;
- certaines pratiques de dotation temporaire, telles que l'emploi temporaire, les nominations de période déterminée et les nominations par intérim, qui pourraient avoir des répercussions négatives sur la compétence et sur les autres valeurs associées au mérite.

Annexes

A. Renseignements statistiques 62

Définitions et notes 62

TABLEAU A : Activités globales d'embauche et de dotation 66

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure 66

TABLEAU C : Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi 67

TABLEAU D : Activités de dotation, selon la modalité et langues officielles 68

TABLEAU E : Enquêtes 68

TABLEAU F : Appels 69

TABLEAU G : Mutations 69

B. Pouvoir délégué 70

C. Décrets d'exemption 73

D. Exemptions particulières 76

E. Demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 78

DÉFINITIONS ET NOTES

Activités de dotation

Nomination externe — Nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Voir aussi « Activités d'embauche » et « Processus de recrutement externe ».

Activités de dotation internes — Nomination et/ou mutation incluse dans « Déplacements latéraux et régressifs » d'un employé ou d'une employée au sein d'un ministère, entre ministères ou organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Voir aussi « Déplacements latéraux et régressifs ».

Taux — Les taux des activités de dotation reflètent le nombre d'activités de dotation pour 100 employés et employées. On les obtient en divisant le nombre d'activités de dotation en 2001-2002, dans chaque catégorie professionnelle ou emplacement géographique, par l'effectif dans cette catégorie ou cet emplacement géographique au 1er avril 2001.

Activité de dotation à un poste bilingue

Dotation impérative — Nomination ou mutation à un poste bilingue dont le ou la titulaire doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la dotation.

Dotation non impérative — Nomination ou mutation à un poste bilingue dont le candidat ou la candidate peut ne pas satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la dotation, à condition qu'il soit admissible à la formation linguistique aux frais de l'État et qu'il s'engage par écrit à satisfaire aux exigences linguistiques du poste dans les délais prescrits ou, s'il n'est pas en mesure de le faire, à accepter une mutation à un autre poste pour lequel il est qualifié, ou qu'il n'ait pas à satisfaire aux exigences linguistiques pour une question d'âge, de longs états de service, de réorganisation ou de reclassification, ou pour des motifs de compassion (conformément au Décret d'exemption sur les langues officielles dans la fonction publique).

Activités d'embauche

Les activités d'embauche incluent les nominations *externes*, les emplois temporaires conformément à l'article 21.2 de la LEFP ainsi que les étudiants et les étudiantes en vertu du *Décret et Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants*.

Bénéficiaire de priorité (prioritaire)

Personne bénéficiant du droit d'être nommée en priorité et sans concours. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, il existe trois catégories de bénéficiaires de priorité : (dans l'ordre les personnes en congé, le personnel de cabinets de ministres et les personnes mises en disponibilité). En vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, il en existe quatre catégories : les personnes déclarées excédentaires, celles qui bénéficient d'une réintégration, celles qui sont en congé autorisé en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjointe et les personnes devenues handicapées, catégories qui ne sont pas par ordre de priorité. Les trois premières catégories ont préséance sur les quatre autres.

Données sur les priorités — On obtient les données sur les priorités à partir du Système d'administration des priorités (SAP) de la CFP. Ce tableau exclut l'information sur les employés ou employées qui ont démissionné ou pris leur retraite à la date à laquelle leur période de priorité d'excédentaire a débuté. Dans ces cas, il n'y avait pas de droit de priorité. Le SAP est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter les bénéficiaires d'une priorité statutaire ou réglementaire à des postes vacants appropriés au sein des ministères. Le répertoire est constitué d'employés ou employées identifiés comme étant excédentaires par les ministères, ainsi que d'autres personnes bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Catégorie professionnelle

Vaste série de familles d'emplois qui se distinguent par la nature des fonctions propres à chaque emploi et par le type de préparation scolaire requise. On retrouve notamment les catégories suivantes : Groupe de la direction, Scientifique et professionnelle, Administration et service extérieur, Technique, Soutien administratif et Exploitation.

Les activités d'embauche et de dotation ne sont pas toutes effectuées selon la classification type des professions de la fonction publique. La classification type des professions ne s'applique pas dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP) et d'internat de niveau postsecondaire à la fonction publique du Canada et dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) de même qu'aux activités d'embauche et de dotation faites par les ministères où le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

Déplacements latéraux et régressifs
Les déplacements latéraux et régressifs regroupent les mutations latérales ou régressives et les mutations. Le processus d'estimation qui utilise le système de paie de Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada ne peut faire une différence entre les mutations latérales et les mutations.

Mutation — Mouvement d'un employé ou d'une employée d'un poste à un autre dans le même groupe professionnel ou, quand le Règlement de la Commission de la fonction publique l'autorise, à un autre groupe professionnel.

Mutation latérale — Nomination d'un employé ou d'une employée à un poste (au même niveau du même groupe et sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) de sorte que l'écart entre le taux maximal de traitement du nouveau poste et celui du poste antérieur est inférieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'écart doit être inférieur à 4 p. 100 du taux maximal de traitement du poste antérieur.

Mutation régressive — Nomination d'un employé ou d'une employée à un poste (de niveau inférieur dans le même groupe ou sous-groupe professionnel ou dans un autre groupe ou sous-groupe) de sorte que le taux maximal de traitement du nouveau poste est inférieur à celui du poste antérieur. L'écart entre le taux maximal de traitement doit être égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du poste antérieur. Si le poste antérieur ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, la diminution du taux maximal doit être d'au moins 4 p. 100.

Données sur l'équité en matière d'emploi
Les données sur les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les Peuples autochtones sont obtenues en appariant les nominations et les mutations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, au 31 mars 2002. On obtient les données sur les femmes au moyen du processus d'estimation des données qui proviennent du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Pour les Peuples autochtones, les membres de minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur leur représentation dans la population active provenant du recensement de 1996.

Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) de 1991.

Les estimations de la disponibilité interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes désignés parmi les employés ou employées nommés pour une durée indéterminée et pour une période déterminée d'au moins trois mois, en mars 2001, sauf les personnes qui travaillent pour des employeurs distincts et qui ne sont pas couverts par le Conseil du Trésor.

Dans le cas des promotions, des mutations latérales et régressives et des nominations intérimaires *entre* les diverses catégories ou *au sein* d'une même catégorie, la représentation des membres des groupes désignés est pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des activités de dotation pertinentes entre avril 2001 et mars 2002 pour déterminer la disponibilité interne.

Emploi pour une durée indéterminée
Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas fixe.

Emploi pour une période déterminée
Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance, pour lequel la personne est nommée selon l'article 25 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Inclut également les emplois pour une période spécifique en cas d'urgence. Voir aussi « Emploi pour une période déterminée dans des situations d'urgence ».

Emploi pour une période déterminée dans des situations d'urgence
Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer des personnes à la fonction publique afin d'aider les ministères dans des situations d'urgence, par exemple lorsque la santé des gens, la sûreté, la sécurité, l'environnement ou les services essentiels à la population sont menacés. Cette mesure souple n'est admise que si la nomination ne peut se faire conformément à la politique d'emploi temporaire. Voir aussi « Emploi pour une période déterminée ».

Emploi temporaire
Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer des personnes à la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours ou, avec des prolongations, lorsque la personne ne travaille pas plus de 125 jours ouvrables dans une période de 12 mois, dans n'importe quel ministère, et auxquelles les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles qui se rapportent à l'emploi temporaire) ne s'appliquent pas.

Équité en matière d'emploi
Pratiques d'emploi destinées à assurer, tant sur le plan des attitudes que des systèmes, que le processus normal de dotation est exempt d'obstacles afin que la fonction publique représente tous les groupes faisant partie du marché du travail canadien. Ces pratiques ont pour but aussi de veiller à ce que des mesures correctives soient prises afin de rectifier tout désavantage historique qu'aient pu subir certains groupes désignés.

Étudiant, étudiante — Embauche d'étudiants, d'étudiantes
Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants* le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de *la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Groupe de la direction
Ce groupe comprend cinq niveaux et inclut la plupart des sous-ministres adjoints et adjointes (EX-1 à EX-5).

Groupes désignés de l'équité en emploi
Les groupes désignés de l'équité en emploi tels que définis par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* comprennent les femmes, les Peuples autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles.

Peuples autochtones — Les Peuples autochtones du Canada englobent les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Métis et les Inuits.

Personnes handicapées — Aux fins de l'emploi, on entend par personne handicapée une personne qui se considère désavantagée ou qui croit qu'un employeur la considérerait ainsi en raison d'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

Membres de minorités visibles — Les personnes qui, de par leur origine ou leur couleur, appartiennent à une minorité visible au Canada.

Inconnu
Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans certains tableaux, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Nomination
Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de titulariser une personne à un poste ou à un niveau déterminé. Cette mesure se fonde sur le mérite relatif ou, dans certains cas, le mérite individuel. Cette mesure peut donner lieu à une nomination à la fonction publique, une promotion, une mutation latérale ou régressive ou à une nomination intérimaire. Voir aussi « Activités de dotation ».

Nomination intérimaire
Affectation d'un employé ou d'une employée à l'exécution, pendant une période temporaire, des fonctions d'un poste de niveau supérieur (p. ex., un poste dont le taux maximum de traitement équivaudrait à une promotion). Seulement les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont incluses dans les tableaux.

Première langue officielle

Groupes — Les groupes linguistiques désignés dans la *Loi sur les langues officielles* sont le français et l'anglais.

Données — Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans les tableaux concernant la première langue officielle, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Processus de recrutement externe

Processus décrivant les principales activités d'embauche exécutées par le Programme d'embauche d'étudiants et étudiantes, le Programme de recrutement postsecondaire (RP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le recrutement général.

Le *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche d'étudiantes et étudiants* du 9 avril 1997 approuve l'exclusion de toutes les personnes recrutées dans le cadre des programmes d'embauche des étudiants et étudiantes (COOP, PFETÉ) désignés par le Conseil du Trésor, de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sauf de l'application des paragraphes16(4) et 17(4) afférents à la citoyenneté, de sorte que cette embauche n'est pas considérée comme une nomination. Toutefois, le recrutement dans le cadre du RP, du PSG et du recrutement général est régi par la LEFP, de sorte que l'embauche qui en découle est considérée comme une nomination. Voir aussi « Nomination externe sous Activités de dotation » et « Activités d'embauche ».

Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP) et d'internat de niveau postsecondaire à la fonction publique du Canada

Programme conçu spécifiquement pour assurer aux étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire une affectation liée à leur domaine d'études et leur offrir la possibilité de mettre en application leurs connaissances scolaires dans un contexte de travail.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)

Ce programme fournit aux étudiants et étudiantes des possibilités d'emplois qui n'ont pas à être liées à leur domaine d'études, afin qu'ils perfectionnent leurs compétences et améliorent de ce fait leur employabilité. Le Programme leur offre un aperçu des perspectives d'emploi dans l'avenir, plus particulièrement au sein de la fonction publique du Canada.

Programme de recrutement postsecondaire

Les nominations effectuées dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire (RP) reflètent les nominations effectuées pendant l'exercice. Le nombre de nominations découlant du RP ne se limite pas à la campagne de RP pour cet exercice et peut inclure des candidatures de la derrière campagne.

Promotion

Nomination d'un employé ou d'une employée à un poste de niveau supérieur (dans le même groupe ou sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Région géographique

On obtient les données sur la région géographique à partir des données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Total

Dans certains tableaux, les valeurs inconnues sont incluses dans le total. Par conséquent, la somme des valeurs ne correspond pas nécessairement au total. Les pourcentages pour les totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

TABLEAU A : Activités globales d'embauche et de dotation

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la modalité et durée d'emploi, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Durée d'emploi	Activités d'embauche		Activités de dotation ***internes***						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation pour une durée indéterminée	5 046	10,6	19 050	40,2	14 744	31,1	8 569	18,1	47 409	100,0
Activités de dotation pour une période déterminée	16 022	69,4	1 959	8,5	3 261	14,1	1 856	8,0	23 098	100,0
Sous-total	**21 068**	**29,9**	**21 009**	**29,8**	**18 005**	**25,5**	**10 425**	**14,8**	**70 507**	**100,0**
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la LEFP)	19 716	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19 716	100,0
Étudiants/étudiantes (en vertu du décret d'exemption)	12 334	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12 334	100,0
Total	**53 118**	**51,8**	**21 009**	**20,5**	**18 005**	**17,6**	**10 425**	**10,2**	**102 557**	**100,0**

(a) Dans tous les tableaux, les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre ces types de mouvements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Durée indéterminée		Période déterminée		Emploi temporaire*		Étudiant/étudiante*			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Durée indéterminée	34 932	73,7	321	1,4	0	0,0	0	0,0	35 253	34,4
Période déterminée	7 431	15,7	6 755	29,2	0	0,0	0	0,0	14 186	13,8
Emploi temporaire	413	0,9	2 224	9,6	0	0,0	0	0,0	2 637	2,6
Autres organismes fédéraux	125	0,3	109	0,5	0	0,0	0	0,0	234	0,2
Grand public	4 212	8,9	13 329	57,7	19 716	100,0	12 334	100,0	49 591	48,4
Étudiant/étudiante	296	0,6	360	1,6	0	0,0	0	0,0	656	0,6
Total	**47 409**	**100,0**	**23 098**	**100,0**	**19 716**	**100,0**	**12 334**	**100,0**	**102 557**	**100,0**

* Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous Grand public.

TABLEAU C : Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations ***externes***			Activités de dotation ***internes***									Total	
				Promotions			Déplacements latéraux et régressifs			Nominations intérimaires (a)				
	Disponibilité à l'externe (b)			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne				
	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%
Femmes	9 649	57,0	50,7	12 584	60,4	59,6	10 761	60,5	57,8	6 317	60,7	60,0	39 311	59,6
Membres de minorités visibles	1 735	10,3	7,2	1 600	7,7	7,4	1 454	8,2	6,8	658	6,3	6,7	5 447	8,3
Personnes handicapées	488	2,9	5,2	1 009	4,8	5,8	877	4,9	5,6	460	4,4	5,9	2 834	4,3
Peuples autochtones	784	4,6	2,0	862	4,1	4,0	834	4,7	4,0	435	4,2	4,0	2 915	4,4
Total (c)	**16 919**	**100,0**		**20 829**	**100,0**		**17 798**	**100,0**		**10 400**	**100,0**		**65 946**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour tenir compte des postes dotés à *l'interne* au cours de l'exercice financier. Par conséquent, ces chiffres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont adaptés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier. Voir Données sur l'équité en matière d'emploi à la rubrique Définitions et notes pour obtenir des détails au sujet de la disponibilité.

(c) Les nombres des groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation pour une période déterminée inférieure à trois mois et les nominations *externes* ainsi que les activités de dotation *internes* par des employeurs distincts, parce que le SCT ne recueille pas de données d'auto-identification pour ces populations. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

TABLEAU D : Activités de dotation, selon la modalité et langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité, le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Exigences linguistiques du poste	Nominations ***externes***					Activités de dotation ***internes*** (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impérative	1 333	32,5	2 774	67,5	4 113	5 794	33,7	11 422	66,3	17 233	7 127	33,4	14 196	66,6	21 346
Bilingue non impérative															
– Satisfaites	247	57,2	185	42,8	436	2 171	52,8	1 938	47,2	4 114	2 418	53,2	2 123	46,8	4 550
– Obligatoires	49	87,5	7	12,5	56	505	92,7	40	7,3	545	554	92,2	47	7,8	601
– Facultatives	1	50,0	1	50,0	2	86	71,7	34	28,3	120	87	71,3	35	28,7	122
Anglais essentiel	10 510	95,7	476	4,3	11 129	21 295	95,8	924	4,2	22 332	31 805	95,8	1 400	4,2	33 451
Français essentiel	47	2,9	1 556	97,1	1 606	53	2,8	1 829	97,2	1 883	100	2,9	3 395	97,1	3 489
Anglais ou français essentiel	1 907	62,7	1 133	37,3	3 042	1 923	70,5	805	29,5	2 728	3 830	66,4	1 938	33,6	5 770
Total (c)	**14 440**	**69,5**	**6 330**	**30,5**	**21 068**	**32 075**	**65,1**	**17 221**	**34,9**	**49 439**	**46 515**	**66,4**	**23 551**	**33,6**	**70 507**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir Première langue officielle à la rubrique Définitions et notes.

(c) Voir Inconnu à la rubrique Définitions et notes.

TABLEAU E : Enquêtes

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	LEFP et autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45
2001-2002	435	168	0	15	153	190	21	80	69	20

Des plaintes reçues, 39 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 2001-2002, comparativement à 33 % en 2000-2001. De plus, en 2001-2002, 11 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 19 % en 2000-2001; 47 % ont été résolues ou retirées, comparativement à 42 % en 2000-2001.

TABLEAU F : Appels

(a) Nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
2000-2001	1 343	845	79	9,3
2001-2002	1 432	1 148	75	6,5

En 2001-2002, environ 6,5 % des appels réglés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

(b) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
2000-2001	428	10,2	299	70
2001-2002	477	12,6	334	70

En 2001-2002, 70 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours. Toutefois, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 12,6 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 2001-2002, il y a eu une augmentation de 10 % des décisions rendues par rapport à 2000-2001 et une diminution de 13 % par rapport à 1999-2000 (550 décisions rendues).

(c) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66,7	244
2001-2002	2 727	2 241	186	307	1 592	71,0	156

En 2001-2002, 8 % des appels réglés ont été accueillis, 14 % ont été rejetés et dans 7 % des appels réglés, les appelants et appelantes n'avait pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 71 % des appels réglés ont été retirés.

TABLEAU G : Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers (et résultats)

Période	Plaintes	Mutations ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non-fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	17
2001-2002	35	27	27	1	10	7	9	11

En 2001-2002, 4 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 37 % n'étaient pas fondées et, dans 59 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la Commission n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

B. Pouvoir délégué

Ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités en dotation

Signées par les administrateurs généraux et chefs d'organisme, conclues en 2001-2002

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Anciens combattants Canada

Archives nationales du Canada

Bibliothèque nationale du Canada

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

Bureau de la coordonnatrice, Conditions feminine Canada

Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones

Bureau du Conseil privé

Centre canadien de gestion

Comité externe d'examen de la GRC

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada

Commissariat à l'information du Canada

Commissariat aux langues officielles

Commission canadienne des droits de la personne

Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Commission des plaintes du public contre la GRC

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Commission nationale des libérations conditionnelles

Conseil canadien des relations industrielles

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Conseil national des produits agricoles

Cour fédérale du Canada

Directeur général des élections

Enquêteur correctionnel Canada

Ministère des Affaires étrangères et du commerce international

Ministère des Finances Canada

Office national de l'énergie

Patrimoine Canadien

Pétrole et gaz des Indiens du Canada

Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Service correctionnel du Canada

Tribunal canadien du commerce extérieur

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Tribunal de l'aviation civile

DÉLÉGATION AUX FINS DE PROGRAMMES D'ÉQUITÉ EN EMPLOI

MINISTÈRE/ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Défense nationale	Modification du Programme d'équité en emploi à l'intention des membres des Forces canadiennes devenus handicapés ou qui ont été blessés. But : apporter des éclaircissements à la clause relative à l'admissibilité et élargir les critères d'admissibilité. Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, et comporte des pouvoirs de recrutement jusqu'au groupe de la direction.
Développement des ressources humaines Canada	Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure le recrutement et les nominations de membres de tous les groupes désignés dans toutes les catégories d'emploi et à tous les niveaux, jusqu'au groupe de la direction.
Ministère de la Justice Canada	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, y compris des nominations internes et externes à la fonction publique, pour tous les groupes et niveaux, avec et sans concours. La CFP conserve le pouvoir de recrutement.
Patrimoine canadien	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes à la fonction publique, aux niveaux PM-5 et PM-6.
Pêches et Océans Canada	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles.
Pêches et Océans Canada — programme d'aquaculture	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, comprenant des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, ainsi qu'un pouvoir de recruter jusqu'au groupe de la direction.
Ressources naturelles Canada	Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure les Peuples autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les femmes. Tous les groupes professionnels, de l'intérieur et de l'extérieur de la fonction publique, avec et sans concours. La Commission de la fonction publique conserve ses pouvoirs en ce qui touche le groupe de la direction.
Santé Canada	Proramme d'équité en emploi prolongé jusqu'en septembre 2002.

Délégation des pouvoirs de recrutement

MINISTÈRE/ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Bureau du Conseil privé	Pouvoir de recruter des analystes des politiques aux niveaux ES-4, ES-5 et ES-6 ainsi que pour des groupes et à des niveaux équivalents. Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 30 octobre 2003.
Ministère des Finances Canada	Pouvoir de recruter des économistes aux niveaux ES-2, ES-3 et ES-4. Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 31 août 2003.
Transports Canada	Pouvoir de recrutement élargi de manière à inclure tous les niveaux des TI (inspecteurs et inspectrices techniques) et EL (Électronique) partout au Canada.

Décret d'exemption de certaines personnes et à un certain poste de Développement des ressources humaines
(C.P. 2001-1503, le 28 août 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre les décisions rendues par un Tribunal des droits de la personne et la Section de première instance de la Cour fédérale du Canada, qui ont jugé que cette fonctionnaire avait fait l'objet de discrimination fondée sur la déficience. Ils ont notamment ordonné qu'elle soit nommée pour une période indéterminée à un poste de niveau 1 du groupe de la direction de Développement des ressources humaines Canada.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du Service correctionnel du Canada
(C.P. 2001-1810, le 4 octobre 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre un règlement intervenu hors cour entre Brent Whetung d'une part, et le gouvernement du Canada, d'autre part.

M. Whetung a entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté du chef du Canada le 8 février 1999. Il alléguait avoir fait l'objet de discrimination fondée sur son origine nationale et ethnique, le ministère le traitant de façon différente à son détriment et ne lui garantissant pas un lieu de travail exempt de harcèlement, allant ainsi à l'encontre des articles 7 et 14 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne.*

À la suite d'une enquête de la Commission canadienne des droits de la personne, de longues négociations furent menées, ce qui a permis d'arriver à un règlement qui est juste et équitable pour toutes les parties. Le règlement prévoit notamment que Brent Whetung soit nommé à un poste d'agent de programmes autochtones, au niveau AS-5, au Service correctionnel du Canada. Il est dans l'intérêt public de mettre fin à de longues et coûteuses démarches et d'apporter de la stabilité au milieu de travail.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de ce fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à des postes de l'Agence canadienne de développement international
(C.P. 2001-2030, le 1er novembre 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre un règlement intervenu hors cour entre M. Ranjit Perera, d'une part, et Sa Majesté du chef du Canada, d'autre part.

MM. Perera, Fred Bloch et Frank Boahene ont entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté du chef du Canada en 1992. Ils alléguaient avoir fait l'objet de discrimination systémique et personnelle fondée sur leur race, origine nationale ou ethnique et couleur allant à l'encontre de l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Un règlement est intervenu avec MM. Bloch et Boahene en 1998.

M. Perera et Sa Majesté du chef du Canada sont récemment parvenus à un règlement qui prévoit notamment qu'il soit nommé à un poste de niveau 7 du groupe « Économique, Sociologie et Statistique » et, pour une durée déterminée, à un poste de niveau 2 du groupe de la direction de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). L'ACDI estime que M. Perera est qualifié pour les postes auxquels il sera nommé. Le règlement sert l'intérêt public en mettant fin aux démarches judiciaires.

Dans ce contexte, il est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique d'appliquer certaines dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le décret facilite les nominations en les exemptant de l'application de l'article 10 de ladite Loi relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient des droits de nomination en priorité.

Décret abrogeant le décret C.P. 1996-1243 du 7 août 1996, modifié par le décret C.P. 2001-1578 du 28 août 2001 (C.P. 2001-2285, le 13 décembre 2001)

Le gouvernement du Canada a récemment créé Communication Canada, placé sous la responsabilité du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Comme le Bureau d'information du Canada n'existe plus et que ses fonctions sont dorénavant exercées par Communication Canada, le décret C.P. 1996-1243 du 7 août 1996 concernant le Bureau d'information du Canada n'est plus nécessaire et a donc été abrogé.

Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (C.P. 2001-2291, le 13 décembre 2001)

M. Jocelyn Côté a été nommé directeur, Infrastructure technologique (EX-2, au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, en février 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CFP) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours, et la nomination de M. Côté a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CFP); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M. Côté a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'il était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2.

Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M. Côté au poste de directeur, Infrastructure technologique (EX-2), Affaires étrangères et Commerce international, après avoir été évalué et trouvé qualifié en fonction de l'énoncé de qualités établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de ce fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption pour la nomination d'une fonctionnaire à un poste du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (C.P. 2001-2292, le 13 décembre 2001)

M^me^ Christina Hastings a été nommée directrice, Soutien des applications (EX-2) au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, en janvier 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CFP) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours, et la nomination de M^me^ Hastings a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CFP); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M^me^ Hastings a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'elle était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2.

Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M^me^ Hastings au poste de directrice, Soutien des applications (EX-2) au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, après avoir été évaluée et trouvée qualifiée en fonction de l'énoncé de qualités établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption pour la nomination d'une fonctionnaire à un poste du Secrétariat du Conseil du Trésor (C.P. 2001-2293, le 13 décembre 2001)

M^me^ Brenda McKelvey a été nommée directrice, Systèmes partagés (EX-2), au Secrétariat du Conseil du Trésor, en février 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CFP) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours et la nomination de M^me^ McKelvey a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CFP); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M^me^ McKelvey a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'elle était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2.

Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M^me^ McKelvey au poste de directrice, Systèmes partagés (EX-2) au Secrétariat du Conseil du Trésor, après avoir été évaluée et trouvée qualifiée en fonction de l'énoncé de qualités établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

D. Exemptions particulières

Entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2002, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait quinze personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-531 2001.04.02	à titre amovible à compter du 9 avril 2001	Michael Nurse	Sous-ministre délégué des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2001-533 2001.04.02	à titre amovible à compter du 9 avril 2001	Louis Ranger	Sous-ministre délégué des Transports
C.P. 2001-618 2001.04.17	à titre amovible à compter du 1er juin 2001	Pierre Reid	Sous-ministre délégué de l'Industrie
C.P. 2001-924 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	James Lahey	Secrétaire délégué du Conseil du Trésor
C.P. 2001-929 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	Ruth Dantzer	Sous-ministre déléguée des Pêches et des Océans
C.P. 2001-927 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stagg	Conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-922 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	Guy McKenzie	Directeur exécutif du Bureau d'information du Canada
C.P. 2001-1002 2001.06.04	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stagg	Directeur exécutif et administrateur général, Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones concur remment au poste de conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-1427 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	J. Michael Horgan	Sous-ministre délégué principal des Finances
C.P. 2001-1430 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	Marie Fortier	Sous-ministre déléguée des Affaires indiennes et du Nord Canada

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-1432 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	Munir Sheikh	Sous-ministre délégué de la Santé
C.P. 2001-1601 2001.08.31	à titre amovible à compter du 1er septembre 2001	Guy McKenzie	Directeur exécutif de Communication Canada
C.P. 2001-2057 2001.11.06	à titre amovible à compter du 30 novembre 2001	Edward W. Keyserlingk	Agent de l'intégrité de la fonction publique
C.P. 2002-77 2002.01.29	à titre amovible à compter du 1er mars 2002	Dan Goodleaf	Conseiller spécial auprès du sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada
C.P. 2002-207 2002.02.20	à titre amovible à compter du 20 février 2002	André Juneau	Administrateur général du Bureau de l'infrastructure et des sociétés d'État du Canada concurremment au poste de sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé

E. Demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

En vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un ou une fonctionnaire qui désire briguer l'investiture d'un parti et se porter candidat ou candidate à une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander un congé non payé à la Commission. La Commission peut accorder le congé si elle estime que la candidature de cet employé ou employée ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il ou qu'elle occupe advenant son retour dans le poste s'il ou si elle n'obtient pas sa candidature ou ne se fait pas élire.

Durant la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, la Commission a reçu une demande de congé d'un fonctionnaire qui désirait se porter candidat à l'élection provinciale de 2001 en Colombie-Britannique. La demande de congé a été accordée par la Commission.

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux et de secteur

Atlantique

Bureau régional
1505, rue Barrington, 17e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Bureaux de secteur
1505, rue Barrington, 17e étage Nord
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-4698/1-800-645-5605
Télécopieur : (902) 426-0507
ATS : (902) 426-6246

777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9

Renseignements : (506) 851-6620/1-800-645-5605
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve) et Labrador A1C 1K4

Renseignements : (709) 772-0458/1-800-645-5605
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 1N3

Renseignements : (902) 566-7030/1-800-645-5605
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

Québec

Bureau régional et secteur de Montréal
200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1-800-532-9397

Bureau de secteur
Gare maritime Champlain
901, Cap Diamant, 3e étage
Québec (Québec) G1K 4K1

Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : 1-800-532-9397

Capitale nationale et Est de l'ontario

Bureau régional
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa, (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1-800-532-9397

Centre et sud de l'ontario

Bureau régional
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : (416) 973-3131/1-800-387-0776
Infotel : 1-800-645-5606
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca
Site Web : http://jobs.gc.ca/toronto/

Région centrale des prairies

Bureau régional
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 984-4636/1-800-645-5606
Télécopieur : (204) 983-3766
ATS : (204) 983-6066

Bureaux de secteur
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 983-2486/1-800-645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

2220, 12e Avenue, bureau 400
Regina, (Saskatchewan) S4P 0M8

Renseignements : (306) 780-5720/1-800-645-5605
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

Région de l'ouest et du nord

Bureau régional
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : (780) 495-6134/1-800-645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1-800-532-9397

Bureaux de secteur
Édifice Harry Hays
220, 4e Avenue S.-E., bureau 830
Calgary (Alberta) T2G 4X3

Renseignements : (403) 292-5412/1-800-645-5605
Télécopieur : (403) 292-5435

757, rue Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2

Renseignements : (604) 666-7026/1-800-645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1-800-532-9397

1230, rue Government, bureau 539
Victoria, (Colombie-Britannique) V8W 3M4

Renseignements : (250) 363-0588/1-800-645-5605
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564 ou 1-800-532-9397

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5

Renseignements : (867) 667-3900/1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : 1-800-532-9397

4914, 50e rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) X1A 2R1

Renseignements : (867) 669-2440/1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 669-2448

C.P. 1990
Édifice 917, bureau 1
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0

Renseignements : (867) 979-2990/1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 979-2897